



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Perehdytysohjelma Riihimäen vankilan henkilöstölle

Myllykorpi, Tea

2011 Laurea Tikkurila

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Tikkurila

Perehdytysohjelma Riihimäen vankilan henkilöstölle

Tea Myllykorpi
Sosiaalian Ylempi AMK
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2011

Tea Myllykorpi

Perehdytysohjelma Riihimäen vankilan henkilöstölle

Vuosi 2011

Sivumäärä 37

Tämän opinnäytetyön idea tuli Riihimäen vankilan apulaisjohtajalta. Riihimäen vankila on A-turvallisuustason vankila, jossa on 223 vankipaikkaa. Henkilökunta koostuu 160 virkamiehestä. Riihimäen vankilassa työskentelee myös useita ulkopuolisia työntekijöitä. Opinnäytetyön tarkoituksena ja tavoitteena oli yhdenmukaistaa perehdytystä ja luoda toimiva perehdytysohjelma kaikille Riihimäen vankilaan töihin tuleville virkamiehille ja ulkopuolisille työntekijöille.

Opinnäytetyöni koostui kolmesta osasta. Julkisessa osuudessa kuvattiin opinnäytetyön teoreettinen viitekehys, työn eri vaiheet ja pohdinta prosessista. Opinnäytetyön salaiset liitteet ovat viitaten lakiin viranomaisten toiminnan julkisuudesta (621/1999) perehdytyskansio ja kehittämisraportti perehdytyksen tilasta Riihimäen vankilassa.

Opinnäytetyö on lähinnä toimintatutkimusta. Tutkimusosuuden aloitin teemahaastatteluilla, joilla pyrin selvittämään perehdytyksen hyviä ja kehitettäviä puolia sekä ideoita perehdytyskansioon. Näiden tietojen, havaintojeni ja muiden kyselyjeni perusteella kokosin perehdytyskansion ja laadin kehittämisraportin, jonka luovutin Riihimäen vankilan käyttöön. Perehdytyskansion lähetin arvioitavaksi koko henkilökunnalle sen valmistuttua. Arvioinnin ja korjausten jälkeen perehdytyskansio tuli voimaan.

Asiasanat, perehdyttäminen, henkilöstöjohtaminen, toimintatutkimuksen menetelmä

Tea Myllykorpi

Orientation program for the employees of Riihimäki prison

Year	2011	Pages	37
------	------	-------	----

The idea for this thesis was put forth by the assistant prison director of Riihimäki prison. Riihimäki prison is a prison with security level A in which there is 223 prison places. The staff composes of 160 officials. There are also several extra workers working in Riihimäki prison. The aim of the thesis was to standardize the orientation practices and to create a functional orientation program for all officials and extra workers who come to work in Riihimäki prison.

My thesis was composed of three parts. In the public part was described the theoretical frame of reference, different phases of the work and speculation of the process. The classified supplements of this thesis were referring to law of publicity of action of authorities (621/1999) orientation folder and development report of the state of orientation in Riihimäki prison.

The thesis most resembles action research. The first part of the research I started with the themed interviews with which I aimed to examine what was good and what needed development in orientation and ideas for the orientation folder. Based on this information, my observations and other inquiries I gathered the orientation folder and drew up the development report which I delivered to the use in Riihimäki prison. I sent the orientation folder to the staff for evaluation after it was done. After evaluation and repairing the orientation folder came into operation.

Keywords, orientation, personnel management, action research method

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Kehittämisympäristö	7
3	Kehittämistoiminnan teoreettiset lähtökohdat	10
3.1	Näkökulmia perehdyttämiseen.....	10
3.2	Perehdyttäminen organisaatiossa	12
3.3	Valmentaminen eli coachaus ja mentorointi	13
3.4	Perehdytettävän rooli perehdyttämisessä	14
3.5	Perehdyttämissuunnitelma ja - prosessi	15
4	Kehittämistoiminnan tavoitteet	17
5	Toimintatutkimus perehdyttämisen kehittämisen menetelmällisenä lähtökohtana .	18
5.1	Toimintatutkimus Riihimäen vankilassa	19
5.2	Toimintatutkimuksen sykli.....	22
5.3	Tekijän positio kehittämishankkeessa	24
6	Kehittämisprosessi	26
7	Saavutetut tulokset	27
8	Johtopäätökset	28
9	Pohdinta	30
	Lähteet	34
	Kuvat	36
	Liite 1 Perehdytysohjelman haastattelukaavake	37

1 Johdanto

Olen työhistoriani aikana kuullut monen sanovan, että perehdyttämisessä on monessa työpaikassa ja organisaatiossa kehitettävää. Opinnäytetyöni idea sai alkunsa esimieheni ajatuksista, jotka liittyivät siihen, miten Riihimäen vankilaan töihin tulevien virkamiesten ja ulkopuolisten työntekijöiden perehdyttämistä voitaisiin kehittää. Kiinnostuin aiheesta, koska olen itsekin ollut perehdyttämisen kohteena neljä vuotta sitten, kun tulin Riihimäen vankilaan erityisohjaajan virkaan. Kokemukseni perehdyttämisestäni ovat vaihtelevia. Keskusteltuani työyhteisössä perehdytysohjelman tarpeesta, sain kannustusta sen tekemiseen, koska moni huomasi kehittämisalueita perehdyttämisessä.

Tunnistan vankeinhoidon historian vaikuttaneen eri henkilöstöryhmien perehdyttämiseen. Eri toiminnot ovat kehittyneet vankeinhoidollisen kriminaalipoliittisen näkemyksen mukaan. Vankeinhoidossa valvonta on ollut keskeisellä sijalla useiden vuosisatojen ajan ja kuntoutus sekä sosiaalityö vasta 1990-luvun puolivälin jälkeisestä ajasta lähtien. Vankeinhoidon historiassa työtoiminta on ollut valvonnan ohella keskeisellä sijalla, onhan ympäri Suomea ollut mm. suovankiloita. Perehdyttämisen kehittämisen haasteet ovat siten kytköksissä lähinnä eri henkilöstöryhmien perehdyttämisen tarpeiden erilaisuuteen. Toinen haaste on se, että jokainen rikosseuraamuslaitoksen laitos tai yhdyskuntaseuraamustoimisto on erilainen toimintojensa ja käytäntöjensä suhteen.

Kupiaksen & Peltolan (2009: 19) & Kjelinin & Kuusiston (2003: 14) mukaan perehdyttäminen tarkoittaa kaikkia niitä tapahtumia ja toimenpiteitä, joiden avulla tuetaan yksilöä uuden työn alussa uudessa organisaatiossa tai uudessa roolissa entisessä työpaikassaan. Kupias & Peltola (2009:19, 51) laajentavat perehdyttämisen kiteyttämistä kertomalla, että työntekijän kokonaisvaltaisen osaamisen kehittämisen lisäksi kehitetään työympäristöä ja - yhteisöä niin, että työntekijä pääsee mahdollisimman hyvin alkuun työssään ja kykenee mahdollisimman nopeasti siinä suoriutumaan itsenäisesti. Perehdyttäminen kehittää laajimmillaan myös vastaanottavaa työyhteisöä sekä organisaatiota eli se ei ole irrallaan muusta osaamisen kehittämisestä.

Opinnäytetyöni Riihimäen vankilalle on lähinnä toimintatutkimusta. Toikon & Rantasen (2009: 29- 30) mukaan toimintatutkimus suuntauksena korostaa todellisuuden muuttamista osana tutkimusprosessia. Toimintaa kehitetään ja samanaikaisesti systemaattisesti seurataan ja tavoitteena on parantaa sosiaalisia käytäntöjä. Kohde voi olla selkeärajainen yhden organisaation toimintatapojen kehittäminen. Tiedontuotannon tapaa voidaan luonnehtia prosessimaiseksi, koska kehittämisprosessin aikaiset havainnot ohjaavat tutkimusprosessin etenemistä.

Perehdytysohjelman konkreettinen tuotos on perehdytyskansio, jonka rakenteen koonnissa olen hyödyntänyt pääasiassa Riihimäen vankilassa työskentelevien virkamiesten ja ulkopuolis-

ten työntekijöiden haastatteluja. Se sisältää sekä tietoa Rikosseuraamuslaitoksesta ja Riihimäen vankilasta että ohjeita uudelle tai tauon jälkeen töihin palaavalle tulokkaalle, mutta myös sekä perehtymisen että perehdyttämisen tukena olevia työkaluja ja vastuuhenkilöt tietyille perehdyttämisen osa-alueille. Perehdytyskansion lisäksi olen laatinut kehittämisraportin perehdytyksen tilasta Riihimäen vankilassa. Koska kyseessä ovat sekä perehdytyskansio että kehittämisraportti, ne ovat määritelty lailla salassa pidettäväksi (laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta 621/1999). Kehittämisraportti ja perehdytyskansio luovutetaan kokonaisuudessaan Riihimäen vankilalle.

2 Kehittämisympäristö

Riihimäen vankila on Etelä-Suomen rikosseuraamusalueeseen kuuluva 223 -paikkainen suljettu laitos. Riihimäen vankilan työtoiminnot ovat metalli- tai puusepänteollisuudessa, keittiö- ja puhdistustöissä sekä kiinteistönhuoltotöissä. Riihimäen vankilassa on mahdollista myös opiskella peruskoulun ja lukion kursseja sekä kone- ja metalli-alan perustutkinto oppisopimuskoulutuksena. Riihimäen vankilassa toteutetaan kuntoutusta, kuten päihdekuntoutusta, ongelmanratkaisutaitoja kehittävää Cognitive Skills -ohjelmaa ja väkivaltaisille vangeille suunnattua Suuttumuksen hallinta -kurssia sekä Omatoimisen muutoksen -ohjelmaa. Päihdekuntoutuksen lisäksi vankilassa on AA:n kokouksia. Seksuaalirikoksesta tuomituille on käytössä STOP-ohjelma. (Rikosseuraamuslaitos 2011.)

Riihimäen vankilassa työskentelee noin 160 virkamiestä, jotka jakaantuvat valvontahenkilökuntaan ja muihin toimintoihin. Heidän lisäksi Riihimäen vankilassa käy ulkopuolisia henkilöitä, jotka työskentelevät vankien kanssa kuntoutus- ja opetustehtävissä. Valvontahenkilökunnalla on oma perehdyttämisohjelmansa, mutta muun henkilökunnan ja ulkopuolisten työntekijöiden osalta perehdyttäminen ei ole tasaisesti organisoitua.

Organisaationa Riihimäen vankila kuuluu turvallisuusluokituksestaan A-luokkaan. Riihimäen vankilaan sijoitetaan pääasiassa vankeja, jotka suorittavat yli vuoden mittaisia tuomioita ja/tai ovat turvallisuusperusteisesti sijoitettuja. Riihimäen vankilassa on varmuusosasto vangeille, joiden epäillään jatkavan vakavaa rikollista toimintaa tai muutoin vakavasti vaarantavan turvallisuutta. Varmuusosastolle sijoittamisesta päättää Rikosseuraamuslaitoksen keskushallinto. Turvallisuusluokituksen mukaan suunnitellaan henkilöstöresurssit, toiminnot ja rakennus- sekä valvontatekniikka. Turvallisuusluokitus asettaa työntekijälle vaatimuksia myös turvallisuusnäkökulman sisäistämiseen.

Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö työsopimuslakeineen ja työturvallisuuslakeineen käsittelevät perehdyttämistä. (Työsopimuslaki (55/2001) mainitsee yksiselitteisesti, että työnantajan tulee huolehtia työntekijän suoriutumisesta työstään siitä huolimatta, että yrityksen toi-

mintaa tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutetaan tai kehitetään. Työnantajan on myös pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä tämän kykyjen mukaan etenemiseksi työurallaan. Syrjintäkielto tarkoittaa käytännössä, että ketään ei saa asettaa eri asemaan tai syrjiä sukupuolen, sukupuolisen suuntautumisen tai taustan perusteella.

Työturvallisuuslaissa (738/2002) perehdyttämisen osalta edellytetään, että työnteko on turvallista eikä työntekijän terveys vaarannu. Työnantajan tulee opastaa ja antaa riittävät tiedot - työpaikan työn ja toiminnan luonne huomioon ottaen - mm. haitta- ja vaaratekijöistä, työvälineistä ja ergonomiasta. Työnantajan on varmistettava perehdyttämisen yhteydessä työntekijän ammatillinen osaaminen, koulutus ja kokemus, jotta ohjauksen ja opastuksen määrää voidaan suhteuttaa työntekijän valmiuksiin. Työnantajan on varmistettava fyysinen ja henkinen turvallisuus, oli sitten kyseessä työyhteisön ulko- tai sisäpuolelta tuleva uhka.

Rikosseuraamusalan henkilöstön perehdyttämisen ohjeistuksesta ja neuvonnasta vastaa yleis- ja henkilöstöhallinto. Rikosseuraamusalan perehdyttämisohjelman tavoitteena on antaa tulokkaalle rikosseuraamusalan perustietojen ohella tietoa valtiosta työnantajana sekä virkamiehenä toimimisesta. Perehdytys pyrkii ennaltaehkäisevänä toimenpiteenä ajantasaisen tiedon saamiseen, mikäli työtehtävät altistavat onnettomuuksille ja vaaratilanteille. Perehdyttäminen koskee kaikkia yli kuuden kuukauden rikosseuraamusalalle työsuhteeseen tulevia virkamiehiä. Erilaisista tulevista lähteistä huolimatta kirjallinen materiaali ei saa kokonaan korvata suullista opastamista. (Rinki- Risealan yhteinen intranet-verkko 2011.)

Riihimäen vankilassa noudatetaan perehdyttämistä ohjaavaa lainsäädäntöä ja rikosseuraamuslaitoksen ohjeistusta. Resursoinnilla kohdennetaan henkilöstöä tarvittaviin toimintoihin ja henkilöstöä kannustetaan itsensä kehittämiseen. Ketään henkilöstöstä ei syrjitä taustansa perusteella vaan heidät otetaan huomioon yksilöinä. Kokonaisvaltainen turvallisuus on perehdyttämisen kulmakiviä, onhan kyseessä suljettu A-turvallisuusluokituksen saanut vankila. Rikosseuraamusalan perehdyttämisohjelman mukaisesti uudet virkamiehet saavat tietoa virkaansa ja viranhoitoonsa liittyvistä asioista. Perehdytysohjelma ei siten tavoittele koko perehdyttämisen uudistusta. Tarkoitus on kehittää perehdyttämistä ja laajentaa sitä kaikkiin Riihimäen vankilaan töihin tuleviin henkilöihin viran pituudesta tai ulkopuolisen työntekijän asemasta huolimatta.

Perehdyttäminen on yksi laiminlyödyimmistä prosesseista organisaatioissa, sillä sen merkitys ymmärretään useimmiten vain työn opastamisen välttämättömyyden kannalta. Siksi tietopainotteisissa työtehtävissä perehdytys jää usein liian vähäiseksi. Joissakin tilanteissa esimies ei välttämättä näe perehdyttämisen mukanaan tuomia etuja riittävän selvästi ja sekä organisaatiolla että esimiehellä saattaa myös olla väärä käsitys tulokkaan valmiuksista, jonka seurauksena perehdyttäminen voi jäädä puutteelliseksi. Perehdyttäminen sitoo aina henkilöstöresurs-

seja ja on kallista, joten uudesta työntekijästä halutaan mahdollisimman nopeasti tuottava ja työt aloitetaan heti. Jos riittävä tiedottaminen uudesta tulokkaasta ja hänen valmiuksistaan jätetään organisaatiossa tekemättä, on perehdyttämisen vastuunjako usein organisaatiossa epäselvä, jolloin kukaan ei huolehdi uuden tulokkaan perehdyttämisestä kunnolla. Tulokas voi saada irrallista sekä epäselvää tietoa eikä pysty muodostamaan ymmärrettävää kokonaiskuvaa organisaatiosta tai työtehtävistään. (Kjelin & Kuusisto 2003: 14, 242, 243.)

Riihimäen vankilassa on joissakin työyksiköissä oma perehdyttämiskansio ja toisissa työyksiköissä perehdyttäminen tapahtuu työn ohella. Yhteinen, kaikkia Riihimäen vankilaan töihin tulevia kattava perehdyttämisohjelma kuitenkin puuttuu. Se on koitunut haasteeksi esim. tilanteissa, kun määräaikaisen viran saanut virkamies aloittaa työt. Perehdyttämisen tulisi olla silloin erityisen tehokasta, ettei kävisi niin kuin Kjelin & Kuusisto (2003: 14, 242, 243) edellä kuvaavat. Perehdytysohjelman avulla saadaan siten tehokkaammin uusi tulokas perehdytettyä. Perehdytyskansion merkitys korostuu lyhyessä määräaikaisessa virassa, koska se sisältää perustietoa Riihimäen vankilasta ja sen toimintatavoista.

Perehdyttämisellä saavutetut hyödyt ovat yhteisiä, koska hyvin toteutetusta perehdyttämisestä hyötyvät työntekijän lisäksi myös työpaikka (Lepistö 2004: 56, 57; Cirilo & Kleiner 2003: 16). Lepistö (2004: 56, 57) jatkaa, että uuden työntekijän ammattitaito kehittyy, työssä oppiminen helpottuu ja työtehtävät ovat alusta asti sujuvampia, kun työ opitaan tekemään oikein. Myös perehdytettävän omat kyvyt ja osaaminen tulevat paremmin esille, kun omat työtehtävät ovat alusta alkaen selkeitä. Tätä kautta myös uuden työntekijän mielenkiinto sekä vastuuntunto työtehtäviä kohtaan kasvaa ja asenne työpaikkaa ja työtä kohtaan muodostuvat myönteiseksi. Esimies ja työpaikka hyötyvät, koska työn tulos ja laatu ovat alusta asti parempia. Cirilo & Kleiner (2003: 16) puolestaan näkevät, että hyvin perehdytetty lähestyy työtä korkeammalla itseluottamuksella ja tuntee itsensä arvostetuksi. Se todennäköisesti johtaa parempaan suorituskyykyyn ja organisaation sitoutumiseen. Organisaatiolle tulevia positiivisia seuraamuksia ovat kustannusten minimointi, kun oppiminen ja työnteke tapahtuvat samanaikaisesti, eikä henkilöstö vaihdu nopeasti.

Perehdyttämistä kannattaa käyttää kaikille uusille työntekijöille, olivat he sitten rekrytoitu organisaation sisältä tai ulkoa (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008: 64). Tyypillisiä osa-alueita organisaatioon perehdyttämisessä uusille työntekijöille ovat mm. organisaation historia, filosofia, tehtävä ja rakenne, organisaation menettelytapa, työntekijän etuudet ja henkilökunnan esittely kierrättämisineen (Cirilo & Kleiner 2003: 18). Hokkanen ym. (2008:64) jatkavat, että organisaation sisältä tulleiden perehdytys ei tarvitse olla perinpohjainen, mutta on hyvä käydä läpi uuden lähioorganisaation työntekijät ja tavat uuteen tehtävään kiinnittymiseksi.

Onnistunut perehdyttäminen auttaa työntekijää tuntemaan olonsa tervetulleeksi ja sopeutumaan uuteen työyhteisöönsä. Työntekijä pystyy sitä nopeammin osallistumaan täysipainoisesti yksikkönsä toimintaan mitä kattavammin perehdyttäjä kertoo tehtäväkuvasta ja työnantajan odotuksista. Perusteellinen perehdytys kattaa työntekijän velvollisuuksien ohella myös työnantajan palveluista ja etuuksista kertomisen. Perehdyttämisestä on siten hyötyä sekä uudelle työntekijälle että organisaatiolle. (Henkilöstö ja koulutus: palvelussuhde ja perehdytys 2011.)

Perehdytysohjelmasta tulee hyötymään itse perehdytettävän lisäksi koko Riihimäen vankila henkilöstöineen. Perehdytettävä saa kokonaisvaltaisemman kuvan tehtäväkokonaisuuksista ja perusasiat hallittuaan kykenee tehokkaampaan työpanokseen. Työn tekeminen helpottuu, koska virka- tai työsuhteen alussa saadun hyvän perehdyttämisen kautta kokonaisuuksien hallinta omassa työssä ja organisaatiossa kehittyy nopeammin. Henkilökunnan tunteminen puolestaan on yhteistyön kehittymisen perusta. Riihimäen vankila organisaationa hyötyy osaavasta ja tyytyväisestä henkilökunnasta. Henkilöstön sitoutuminen Riihimäen vankilaan on organisaation etu, koska henkilöstö ei vaihdu ja työn pitkäjänteinen kehittäminen helpottuu. Henkilöstö oppii nopeammin tuntemaan uuden tulokkaan, koska perehdytysohjelmassa on sosiaalisia elementtejä.

3 Kehittämistoiminnan teoreettiset lähtökohdat

3.1 Näkökulmia perehdyttämiseen

Perehdyttämistä käsitteenä voidaan lähestyä useista eri näkökulmista, joista esimerkkeinä yksilön ja organisaation näkökulmat. Lähden ensimmäisenä tarkastelemaan perehdyttämisen historiaa ja sen vaikutusta nykypäivän perehdyttämisessä. Seuraavaksi tarkastelen perehdyttämistä ensin perehdyttämisen toimintakonseptien kautta, koska myös niillä on historiallista ulottuvuutta ja ne vaikuttavat organisaatioissa tänäkin päivänä. Siirryn organisaation näkökulmaan ja jatkan valmentamisen ja yksilön näkökulman kautta perehdytysuunnitelmaan ja prosessiin. Koska kyseessä ovat kehittämistoiminnan teoreettiset lähtökohdat, käytän omassa esimerkeissäni termiä perehdyttämisen kehittäminen, joka vaikuttaa perehdyttämisohjelman taustalla.

Kjelinin & Kuusiston (2003: 36) mukaan laajamittaisen perehdyttämisen taustat ovat teollisuuden työntekijöiden perehdyttämisessä ja työnopastuksessa. Tästä esimerkkinä Rautaruukki Oy:n opas ”Tervetuloa Raajärven kaivokselle” (1973: 11) kaivoksen palvelukseen tuleville uusille työntekijöille, jossa kerrotaan, että alkuperehdytyksen ja työnopastuksen lisäksi järjestetään uusille työntekijöille ja toimihenkilöille päivän kestävä ”tervetuloa taloon” -koulutus. Sen lisäksi Rautaruukki Oy yrityksenä suhtautuu myönteisesti koulutukseen. Kjelin & Kuusisto (2003: 36, 37) jatkavat, että, vaikka yritykset, ammatit sekä toimintaympäristöt ovat

muuttuneet, nousevat perehdyttämisen perusajatukset silti usein edelleenkin vanhasta ajattelusta ja perehdyttämistä painotetaan usein tuotannollisen historiansa vuoksi työnopastusnäkökulmasta.

Rautaruukki Oy:n oppaan taustalla oleva esimerkki kumpuaa jo edesmenneen sukulaiseni muistelmista, millainen perehdytys hänen aikanaan oli. Työ oli kaivosporarina mekaanista ja perehdytys oli lähinnä työnopastusta. Itse yrityksestä organisaationa kerrottiin lyhyesti, olihan kyseessä päivän kestävä koulutus. Tavoitteena oli pääasiassa se, että työntekijä osasi työnsä ja tiesi millaisessa paikassa oli töissä. Koulutuksista hän ei koskaan maininnut.

Perehdyttämisen toimintakonseptit ovat kehittyneet mm. ajan ja yhteiskunnallisten muutosten kuluessa sekä teknologian kehittyessä ja jotka ovat nähtävissä organisaatioiden perehdytyksessä ja sen kehittämisessä. Yhteys yrityksen valitseman strategisen toimintakonseptin ja perehdyttämisen välillä on siten kiinteä. Vierihoidoperehdyttäminen on tulokkaan perehdyttämistä kokeneemman työntekijän siipien suojassa ja perehtyminen tapahtuu työn tekemisen ohella. Malliperehdyttäminen perustuu haluun yhtenäistää perehdyttämistä, tehostaa sitä tai auttaa perehdyttäjiä jäsentämään perehdyttämistä. Perehdyttämisen tueksi luodaan erilaisia toimintamalleja ja mallisuunnitelmia. Malliperehdyttämiseen kuuluu selkeä työ- ja vastuunjaako ja perehdyttämisen apuvälineet sekä materiaali, kuten perehdytysohjelmat ja tulokasoppaat, keskitetysti tuotetaan organisaation eri tasojen sisäisesti käytettäväksi. Lautuperehdyttämisen lähtökohtana on jatkuva laadun parantaminen perehdyttämässä ja käytännössä se tarkoittaa perehdyttämisen vastuun siirtämistä johdolta takaisin tiimeille ja työyksiköille, jotka voivat joustavasti ja jatkuvasti kehittää perehdyttämistä. Olennaista kuitenkin on, että sovitulla perehdyttäjällä tai esimiehellä on oltava selkeä vastuu kokonaisperehdyttämisen koordinoinnista ja perehdytysprosessin etenemisestä. Räätelöity perehdyttäminen on nimensä mukaisesti perehdyttämiseen liittyvien palvelujen ja tuotteiden moduloimista, joista rakennetaan tulokkaan yksilöllisiä tarpeita vastaava kokonaisuus. Jonkin tahon tai henkilön on toimittava tulokkaan kokonaisperehdytyksen koordinoijana, joka kytkee eri moduulien perehdyttäjät perehdyttämisohjelmaan. Dialoginen perehdyttäminen on työyhteisön ja tulokkaan yhteiskehittelyä, jossa molemmat osapuolet oppivat ja kehittyvät prosessissa koko ajan. Suunnitelmat perehdyttämisestä laaditaan yhdessä tulokkaan kanssa ja tulokasta kuunnellaan sekä hyödynnetään hänen näkemyksiään. (Kupias & Peltola 2009: 35 - 43.)

Perehdyttämisen kehittämisen toimintakonsepti Riihimäen vankilassa on lähinnä malliperehdyttämistä, koska tavoitteena on yhtenäistää perehdyttämistä ja luoda perehdytyskansio - ohjelmiseen. Laatu perehdyttämisessä paranee, kun toimintaa kehitetään organisaation joka tasolla, joten perehdyttämisen kehittäminen on kytköksissä myös laatuperehdyttämiseen. Itse perehdytys tapahtuu dialogisessa prosessissa, jossa huomioidaan tulokasta, joten siinä mielessä dialoginen perehdyttäminen on olennainen osa perehdytysohjelman toimintaa. Työn opet-

teleminen voi tapahtua tarvittaessa ja työpisteestä riippuen myös kokeneemman siipien suojassa, joka on käytännönläheistä toimintaa. Räättälöity perehdyttäminen toimii perehdyttämisen kehittämisessä konkreettisesti perehdytyskansion liitteenä olevan perehdytyskortin avulla, jossa tulokkaan kanssa käydään läpi ne osa-alueet, jotka kaipaavat perehdyttämistä. Olennaista näissä kaikissa toimintakonsepteissa perehdyttämisen kehittämisen näkökulmasta on, että perehdytyksessä perehdyttämisen vastuu on selkeä, mutta toisaalta spontaaniin perehdyttämiseenkin kannustetaan.

3.2 Perehdyttäminen organisaatiossa

Se, että organisaatio tarjoaa tulokkaalle mittavan perehdytysohjelman ja laajan materiaalin, ei yksinomaan tarkoita hyvää perehdyttämistä. Organisoitu perehdyttämisohjelma toimii sisäisenä markkinointina tähdäten usein yleistiedon välittämiseen. (Kjelin & Kuusisto 2003: 52.) Tehokkaat perehdytysohjelmat vaativat johdolta ja muilta henkilöstöön kuuluvilta enemmän osallistumista. Ne kestävät yleensä pidempään kuin standardit vastineet, yhdistävät oppimismetodeja, käyttävät elävämpiä oppimistekniikoita ja tarjoavat vankemman sisällön perehdyttämässä. (Cirilo & Kleiner 2003: 16.) Rinki - Risealan yhteinen intranet-verkko (2011) tuo esille, että tulevien työtehtävien ja välittömän työympäristönsä lisäksi uusi työntekijä perehdytetään myös rikosseuraamusalan, vastualueen ja yksikön tavoitteisiin sekä toimintaperiaatteisiin.

Perehdyttämisen kehittämisen lähtökohtana on kirjallisen yleistiedon tuottaminen perehdytettävälle. Sen lisäksi perehdyttämisen kehittämiseen kuuluu olennaisena osana dialoginen vuoropuhelu perehdyttäjien ja perehdytettävän välillä. Perehdyttämisen kehittämisessä huomioidaan perehdytettävän omatoimisuuden tukeminen.

Perehdyttämisen suunnittelusta ja toteutuksesta on vastuussa perehdytettävän lähin esimies (Hokkanen ym. 2008: 63; Lepistö 2004: 59). Esimiehen on kaikissa tilanteissa ja organisaatioissa huolehdittava mm. tarkoituksenmukaisesta perehdyttämisestä, läsnä olemisesta mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, suoriutumisen, oppimisen ja kehittymisen tavoitteiden sopimisesta, seuraamisesta ja palautteen antamisesta, työyhteisön mukaan tulemisesta, työntekijän turvallisuuden ja työhyvinvoinnin huolehtimisesta ja kaikkien perehdyttämistyötä tekevien tukemisesta (Kupias & Peltola 2009: 62). Perehdyttämisen toteuttavat useimmiten esimies ja työtoverit suunnitelmallisesti yhdessä. Työpaikoilla ja organisaatioissa voi olla myös erillisiä perehdyttäjiä. (Lepistö 2004: 59 & Kupias; Peltola 2009: 47, 82.) Perehdyttäjät voivat olla henkilöstöammattilaisia, perehdyttämistä voidaan koordinoida henkilöstöosastolta tai perehdyttäjä itse osallistuu perehdyttämisohjelmansa laatimiseen ja muokkaamiseen (Kupias & Peltola 2009: 47). Työpaikalla perehdytystä voi toteuttaa myös kummi (Hokkanen ym. 2008: 63; Kjelin & Kuusisto 2003: 193).

Perehdyttämisen kehittäminen ottaa huomioon Riihimäen vankilan organisaatorakenteen ja sen vakiintuneet toimintamallit ja ohjeistukset. Riihimäen vankilassa on useita esimiestason omaavia virkamiehiä ja nimettyjä perehdyttäjiä, joiden vastuualueet tullaan perehdyttämisen kehittämisessä huomioimaan. Perehdytyksen kehittämisessä pyritään myös kartoittamaan pienempien osa-alueiden, kuten ohjelmien, perehdytystarvetta ja yhteyshenkilöitä, jotta niiden perehdytys tapahtuisi organisoidusti.

Perehdyttäminen on myös sosiaalistumisen väline tarkoittaen lähinnä sopeutumista osaksi työyhteisöä. Työyhteisön jäseneksi ei aina ole helppo päästä kauan yhdessä työskennelleiden oman jo aiemman ryhmäytymisen vuoksi, joten myös työyhteisön valmentaminen uuden jäsenen tulon on tärkeää. (Lepistö 2004: 59- 60.) Selkeä ja ajoissa hoidettu viestintä takaavat työyhteisön virittäytymisen uuden työntekijän vastaanottamiseen. Turvallinen ja auttava työyhteisö helpottavat uutta työntekijää hänen avuttomuudessaan. Hyvään perehdyttämiseen kuuluuikin, että kaikki työntekijät kokevat vastuuta perehdyttämisestä ja ovat valjastettavissa perehdyttämisen osa-alueisiin. Työskentely- ja oppimisilmapiirin ollessa positiivisia, myös työntekijä motivoituu aktiiviseksi oppijaksi. Perehdytjän kaikkietävä asenne puolestaan saa muut takajaloilleen ja eristää perehdytjän. (Kupias & Peltola 2009: 68, 69, 76, 81.)

Hyvä perehdyttäjä on työstään pitävä kohtuullisen kokenut työntekijä, joka muistaa myös sen, miltä tuntuu aloittaa uudessa työssä (Kjelin & Kuusisto 2003: 195). Hyvään perehdyttämiseen ei kuulu yksisuuntainen ja tiedottava perehdyttäminen. Vuorovaikutus perehdyttäjän ja perehdytjän välillä on merkityksellinen hyvän oppimistilanteen kehittämisessä ja sille on annettava hyvät edellytykset ja tilaa alusta asti. (Kupias & Peltola 2009: 136.)

Perehdyttämisen kehittämisen yksi tärkeimmistä osa-alueista on vuorovaikutuksen tukeminen henkilöstön, perehdyttäjien ja perehdytettävän välillä. Ihmisten on tunnettava toisensa, jotta vuorovaikutus kehittyä ja yhteistyö syntyy. Huomio suuntautuu myös aikaan, ennen kuin uusi virkamies tai ulkopuolinen työntekijä aloittaa työnsä.

3.3 Valmentaminen ja mentorointi

Valmentaminen ja mentorointi eivät ole työnopastusmenetelmiä, mutta niitä voidaan hyödyntää johdon, esimiesten ja asiantuntijoiden perehdyttämisessä. Mentoroinnista ja työnohjauksesta valmentaminen eroaa siinä, että se on rajatumpaa, täsmällisempää ja toimintatavoiltaan aktiivisemmin konkreettista toimintaa ohjaava ja taitoja kasvattava. Valmentamisen kohteena voi olla esim. jokin yksittäinen projekti, jossa tavoitteena on tukea ja valmentaa ohjattavaa. Valmentamisen avulla yksilö voi selkiyttää ammatti-identiteettiään sekä kehittää työnsä hallintaa ja itsetuntemusta. (Kjelin & Kuusisto 2003: 228, 230.) Valmentaminen on

prosessi, jossa ihmistä autetaan lisäämään tai parantamaan hänen suorituskyykyään reflektoidulla tavalla kuinka hän soveltaa tiettyä taitoa tai tietämystä. Valmentaminen on eräs työkalu jota voidaan käyttää auttamaan toisia kehittymään. Valmennusta käytetään suorituskyykyyn saattamiseksi seuraavalle tasolle esim. koulutuksen jälkeen, joka on prosessi, jossa ihminen oppii uuden taidon tai tietämystä ja sen jälkeen osaa tehdä työn, mutta ei saavuta vaadittua tasoa kaiken aikaa. (Thorpe & Clifford 2003: 5, 7.) Kjelin & Kuusisto (2003: 228, 229) kuvaavat mentoroinnin oppipoika-mestariasetelmana, jota voidaan lähestyä joko spontaanina tai organisoidumpana toimintana. Toimiva mentorointisuhde on molemmille kasvattava kokemus, jos molemmat osapuolet sitoutuvat toimintaan. Räsänen (2007:28) tuo esille, että mentorointi on vuorovaikutuksellinen suhde, jossa osaamista ja kokemusta siirretään puolin ja toisin ja jossa molempien on tarkoitus oppia. Thorpe & Clifford (2003: 9) näkevät mentorin roolimallina, johon ihminen haluaa samaistua.

Rikosseuraamusalan ja siten myös Riihimäen vankilassa työskentelevien toimenkuvat ovat tarkasti määriteltyjä ja jokainen on oman alansa asiantuntija. Varsinainen toimenkuvaan kuuluva arkityö voi sisältää prosesseja, kuten vankien rekrytointi kuntoutusohjelmiin. Rikosseuraamusalan koulutukset ovat osittain tiettyyn ohjelmaan sidottuja koulutuksia, joiden jälkeen käytännön osaamisessa voidaan käyttää valmentamista. Mentorointi toimii parhaiten samaa työtä tekevien välillä ja se voi olla sekä spontaania että organisoitua. Perehdytettävän ei ole kuitenkaan tarkoitus samaistua täysin perehdyttäjän toimintamalliin vaan toiminnalla olevien reunaehtojen lisäksi myös perehdytettävän näkemykset ovat arvokkaita. Valmentaminen ja mentorointi toimivat perehdyttämisen kehittämisessä tarvittaessa työkaluna, koska osaamisen kehittäminen on vuorovaikutuksellinen prosessi ja jokainen uusi perehdytettävä tuo oman osaamisensa Riihimäen vankilaan.

3.4 Perehdytettävän rooli perehdyttämisessä

Perehdyttäminen ja sen luonne riippuvat aina perehdytettävästä henkilöstä. Perehdyttämisprosessiin vaikuttavat perehdytettävän tuleva rooli organisaatiossa, aiempi työkokemus sekä ammattitausta. Muita työhön perehdyttämistä edeltäviä tilanteita ovat esimerkiksi työntekijän paluu pitkäaikaisen poissaolon jälkeen, muutokset organisaation toiminnassa tai tavoitteissa, muutokset työvälineissä, työroolissa tai työmenetelmissä sekä uusien tuotteiden tai palveluiden mukaan tulo. (Kjelin & Kuusisto 2003: 163- 165.)

Perehdyttämisen kehittäminen pyrkii huomioimaan erilaisista taustoista tulevat virkamiehet ja ulkopuoliset työntekijät, koska heidän ammattitaustansa, koulutuksensa ja työkokemuksensa vaihtelevat. Jo aiemmin hankittu osaaminen on voimavara ja merkittävä tekijä perehdyttämisprosessissa suunniteltaessa ja toteutettaessa. Perehdytettävien roolit vaihtelevat mm. työnkuvien mukaan, joka tarkoittaa perehdyttämisprosessissa sitä, että perehdytettävän tulee

saada ja myös itse hankkia tietoa ja osaamista sekä organisaatiosta että omasta tulevasta työstään. Rikosseuraamusalan organisaatiomuutokset tullaan huomioimaan perehdyttämisen kehittämisessä, jotta esim. pitkäaikaisen poissaolon jälkeen perehdytettävä voi päivittää tietojaan rikosseuraamusalan organisaatiosta ja sen toiminnasta.

Esimiehen tehtävänä on Lepistön (2004: 59) mielestä tutustumisvaiheessa hyvä keskustella perehdytettävän valmiuksista ja molemminpuolisista odotuksista. Kupias & Peltola (2009: 67) näkevät myös, että uuden työntekijän on saatava mahdollisuus tutustua uuteen esimieheensä. Siten syntyy avoin ja luottamuksellinen suhde uuden työntekijän ja esimiehen välillä.

Perehdyttämisen kehittäminen suuntaa huomionsa perehdytysprosessin alkuun. Tutustumisvaiheessa perehdytettävä voi tuntea epävarmuutta mm. häneen kohdistuvien odotusten suhteen ja hän tarvitsee tukea aloittaessaan uuden työn. Perehdytettävällä voi toisaalta olla jo aiemmin hankittua osaamista, joka on hyvä tuoda esille jo perehdytysprosessin alkuvaiheessa. Perehdyttäminen kuuluu yhtenä osa-alueena henkilöstöjohtamisen tehtäviin, joten esimiehen rooli perehdyttämisessä on kiistaton.

Uusien asioiden omaksuminen on ensimmäisten työpäivien aikana usein hankalaa. Ihmisen lähimuistiin ei mahdu kerrallaan monia asioita, jolloin uusien asioiden myötä edelliset unohtuvat. Perehdyttämisen tulisi rakentua siten, että työn aloitusvaiheessa esille tulisivat kaikkein merkityksellisimmät asiat, jotka liittyvät olennaisesti työssä pärjäämiseen. Tätä kautta asiat on helpompaa omaksua, eikä informaation määrä kuormita uutta tulokasta. (Kjelin & Kuusisto 2003: 201.)

Perehdyttämisen kehittämisessä pyritään vaikuttamaan perehdyttämisen vaiheistukseen tarpeettoman kuormittumisen välttämiseksi. Ihmiset ovat yksilöitä, joiden kapasiteetti uusien asioiden oppimisessa ja omaksumisessa vaihtelee. Ihmiset ovat myös oppijina auditiivisia, visuaalisia tai kinesteettisiä. Itse työhön perehdyttämisen ohella perehdytettävä tarvitsee tietoa käytännöistä, jotka on hyvä olla koottuna johonkin kirjalliseen muotoon. Toisaalta aiemmin saatu kokemus voi auttaa perehdytettävää omaksumaan uutta tietoa ja jäsentämään sitä organisaation tarpeita vastaavaksi.

3.5 Perehdyttämissuunnitelma ja - prosessi

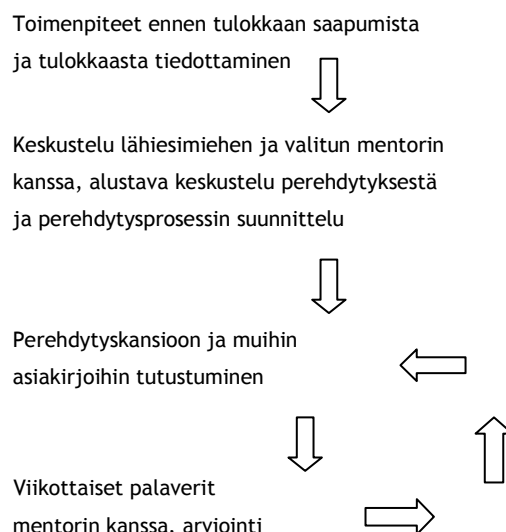
Perehdyttämisasiat ovat usein rutiininomaisia. Kun työntekijää perehdytetään, lähimmän esimiehen on laadittava perehdytyksen tueksi yksilöllinen perehdytysuunnitelma, jotta kaikki tarpeelliset asiat tulevat ilmi oikea-aikaisesti. Perehdytysuunnitelma kattaa siten koko perehdyttämisprosessin. Lepistö (2004: 60, 61.) Kupias & Peltola (2009: 87, 88) lisäävät, että kehittymisen tavoitteet toimintakonsepteineen, nykytiloineen ja käytettävissä olevine resurs-

seineen tulisi olla mietittynä, kun perehdyttämistä suunnitellaan. Eri tiimien käytännöt poikkeavat toisistaan isossa organisaatiossa. Yksityiskohtaisten suunnitelmien ja materiaalien laatiminen voi olla isolle organisaatiolle vaikeaa, mutta niistä on iso apu perehdyttämistyötä tekeville joko sellaisenaan tai itselle sopivaksi muokattuna.

Perehdyttämisprosessi alkaa uuden tulokkaan ja organisaation ensimmäisistä kontakteista (Kjelin & Kuusisto 2003: 14). Hyvään perehdyttämisprosessiin kuuluvat ennakkoimenpiteet ja työhönotto, vastaanotto ja perehdyttämisen käynnistys, tehtäväkohtaisen työnopastus ja perehdyttämisen arviointi sekä kehittäminen (Lepistö 2004: 60). Hokkanen ym. (2008: 64- 67) jakavat perehdyttämisprosessin neljään osaan eli aikaan ennen töiden aloitusta, ensimmäiseen päivään ja viikkoon sekä ensimmäisiin kolmeen kuukauteen. Perehdyttäminen alkaa, kun työsopimus solmitaan. Esimiehen vastuulla on huolehtia käytännön asioista ja mm. kummin nimeämisestä sekä uuden työntekijän tavoitteiden ja työtehtävien suunnittelusta. Kummin tehtävänä on toisaalta tiedottaa uudesta työntekijästä organisaatiolle ja toisaalta toivottaa työntekijä tervetulleeksi taloon. Ensimmäinen päivä on hyvä aloittaa esimiehen ja kummin tapaamisella, jonka jälkeen kummin vastuu on mm. esitellä taloa ja hoitaa käytännön asioita. Ensimmäisellä viikolla perehdytettävän oma vastuu alkaa korostua vaikka kummi on tukena. Ensimmäisen kolmen kuukauden aikana kummi vastaa tapaamisiin kutsumisista ja varmistaa tarvittavista koulutuksista sekä seuraa perehdytykseen suunnatun tarkistuslistan etenemistä.

Perehdyttämisen kehittämisessä nähdään tärkeänä nimenomaan suunnitelmaan perustuva perehdytys, joka etenee vaiheittain alusta asti (katso kuva 1). Hyvin tehty suunnitelma ja siihen sitoutuminen auttavat perehdytyksen etenemistä toivotulla tavalla. Perehdyttäminen nähdään prosessina, jossa voidaan käyttää sovitusti apuna erilaisia apuvälineitä ja perehdytykseen osallistuvia virkamiehiä.

Kuva 1 havainnollistaa Riihimäen vankilan perehdytysprosessia, joka alkaa jo ennen perehdytettävän saapumista töihin. Perehdytettävästä tiedotetaan vankilan sisäisessä viestimessä ja tulokkaalle hankitaan mm. tunnukset erilaisiin ohjelmiin. Perehdytettävän ensimmäisenä työpäivänä käytävässä keskustelussa ovat perehdytettävän lisäksi esimies ja valittu mentori, joiden kanssa perehdytysprosessi suunnitellaan. Ensimmäisenä työpäivänä perehdytettävä tulokas alkaa tutustua perehdytysmateriaaleihin, kuten perehdytyskansioon ja muihin asiakirjoihin. Ensimmäisestä työviikosta alkaen perehdytettävä käy perehdytyskansiossa liitteenä olevan perehdytyskortin mukaisesti läpi perehdytysprosessin. Viikottaisissa palavereissa perehdytettävä käy mentorinsa kanssa läpi perehdytystään sekä huomioita ja ongelmakohtia perehdytyksessä. Mentori neuvoo ja opastaa perehdytettävää perehdytettävän omatoimisuutta tukien.



Kuva 1: Perehdytysprosessin kulku Riihimäen vankilassa

4 Kehittämistoiminnan tavoitteet

Kehittämistoiminnan tavoitteena on luoda Riihimäen vankilaan perehdytysohjelma, joka koskettaa jokaista joko uutta tai tauon jälkeen Riihimäen vankilan töihin tulevaa virkamiestä tai ulkopuolista työntekijää. Perehdytysohjelman tavoitteina on lisätä työntekijän tietoisuutta siitä, mihin hän on tullut töihin, minkälaisia toimintoja Riihimäen vankilassa on ja mitä asioita rikosseuraamusalalla yritetään saada aikaan. Tavoitteena ammatillisen osaamisen osalta on, että työntekijä oppii nopeammin työmenetelmänsä ja perusasioiden oppimisen kautta saa perustan kokonaisuuksien hallintaan. Ne muodostuvat mm. ajanhallinnan tehokkaammasta käytöstä, ydinosaamisesta ja turvallisuuden sekä yhteistyön huomioonottamisesta. Kehitystavoitteeksi muodostuu perehdytysohjelman vakiinnuttaminen osaksi Riihimäen vankilan toimintoja.

Perehdytysohjelman konkreettisia tuotoksia ovat perehdytyskansio ja kehittämisraportti perehdytyksen tilasta Riihimäen vankilassa. Perehdytyskansion yleisenä tavoitteena on yleistiedon lisäksi opastaa perehdytettäviä esim. tiedon helppoon löytämiseen ja antaa yleisiä turvallisuus- ja toimintaohjeita. Siinä esitellään henkilökunta ja perehdyttämisen vastuuhenkilöt eri alueille ja ohjelmille. Sen tavoitteena on olla yleisinformatiivinen tiivis kokonaisuus, joka tukee perehdytysprosessia ja kannustaa perehdytettävää omatoimisuuteen. Kehittämisraportin tavoite on tuottaa tutkimuksen kautta tietoa, joka tuo esille perehdyttämisen tilan ja jonka avulla perehdytyksestä vastaavat virkamiehet voivat kehittää edelleen perehdyttämistä Riihimäen vankilassa.

Perehdytyskansioon ei sisälly virkamiesten ja ulkopuolisten työntekijöiden toimenkuvaan kuuluvia sisältöjä, koska toimenkuvat ovat tarkasti määriteltyjä ja eroavat toisistaan hyvin pal-

jon. Perehdytyskansio ei sisällä työvälineiden, kuten ohjelmien, sisällöllisiä kokonaisuuksia, koska niiden perehdyttämisen vastuuhenkilöt määrittävät erikseen. Perehdytyskansion ja kehittämisraportin luovuttamisen jälkeen Riihimäen vankilalle työni siltä osin päättyy, koska en ole perehdytyksestä vastaava virkamies. Olen toki tarvittaessa käytettävissä perehdyttämisen kehittämisessä edelleen, jos tilanne niin vaatii.

5 Toimintatutkimus perehdyttämisen kehittämisen menetelmällisenä lähtökohtana

Toimintatutkimusta tutkimusorientaationa voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Lähdän ensimmäisenä tarkastelemaan toimintatutkimuksen historiaa ja siirryn toimintatutkimuksen määritelmien ja lähestymistapojen kautta toimintatutkimuksen toteuttamiseen Riihimäen vankilassa. Käsittelen myös omaa positiotani toimintatutkimuksen tekijänä.

Metsämuurosen (2006: 103) mukaan Kurt Lewiniä voitaneen pitää toimintatutkimuksen teoreettisena isänä, koska hän loi 1940-luvulla toimintatutkimuksen peruskäsitteet käytäntöä muuttava luonne, yhteistoiminnallisuus ja demokraattisuus. Kemmisin (2010: 420) mukaan toimintatutkimus on itsessään käytäntönä perustunut loogisuuteen, etiikkaan ja lääketieteeseen. Se kietoutuu muihin käytäntöihin aina kun se haluaa ymmärtää niitä ja muuttaa niiden toteutumistapoja tai tapoja, miten ihmiset ovat niihin yhteydessä. Baskerville (1999: 6) tuo-kin esille, että toimintatutkimuskirjallisuus on perusterminologiassaan epätarkka. Toimintatutkimus aloitti yhdenmukaisena lähestymisenä sosiaaliseen kysymykseen ja sirpaloitui läpi sen historian. Alun perin toimintatutkimuksen olemus on kaksitasoinen prosessi, jossa diagnostisen tason yhteistoiminnallisen sosiaalisen tilanteen analyysin kautta seuraa toinen, terapeuttilinen taso, joka käsittää yhteistoiminnallisuuden muutoksekokemukset ja jossa muutokset esitellään ja vaikutukset tutkitaan.

Toimintatutkimuskirjallisuus tuo esille monenlaisia tutkimusorientaatioita, jotka ovat kehittyneet ajan saatossa. Toisaalta historiassa kehitetyt toimintatutkimuksen menetelmät näkyvät vielä tänä päivänäkin toimintatutkimuksen kentässä. Tästä esimerkkinä Kuuselan (2005: 17-20) esittelemät toimintatutkimuksen pääsuunnat, joita ovat perinteinen -, kriittinen -, osallistava -, sosioekologinen -, kommunikatiivinen -, kliininen - ja arvostava toimintatutkimus sekä toimintatiede, toimintaoppiminen ja sosiaalinen konstruktionismi. Ne eivät ole Kuuselan (2005: 20) mukaan mitenkään selvästi toisistaan erillisiä ja niiden sisällön tyypillinen piirre on, että kukin suuntaus sisältää tietynlaisen näkemyksen toimintatutkimuksesta, sen toteuttamistavasta ja osallistumisen roolista tutkimusprosessissa. Toimintatutkimuksen lähtökohdat vaihtelevat kuitenkin paljon käytännön tasolla.

Kuuselan (2005: 57) mukaan toimintatutkimus soveltavana tutkimuksena tuottaa tietoa toiminnasta ja pyrkii sosiaalisten käytäntöjen kehittämiseen, joten sillä on suora yhteys ihmisten

käytännön elämään. Rolin, Kaakkuri- Knuuttila & Henttonen (2006: 7- 8) näkevät soveltavan tutkimuksen omaperäisenä uuden tiedon etsintänä, jossa tutkimustuloksen odotetaan palvelevan jotain käytännön elämän päämäärää. Soveltavan ja perustutkimuksen ero on liukuva, joten soveltavan tutkimuksen ei tarvitse rajoittua selvittämään yleisiä syy- seuraussuhteita. Soveltava tutkimus voi esimerkiksi esittää tuloksin työyhteisön jäsenten toimintaa ohjaavista säännöistä, joita ei ole julkaistu. Ensimmäinen askel kehittämistyössä on sääntöjen tunnistaminen ja tavoitteena on sosiaalisten käytäntöjen muuttaminen.

Perehdyttämisen kehittämisen taustalla oleva tutkimus on soveltavaa tutkimusta, jossa pääpainona on sosiaalisten käytäntöjen kehittäminen. Tutkimusosuuden tavoitteena on tuoda konkreettisesti esille perehdyttämisen hyvät ja kehitettävät puolet, jotka ovat vaikuttaneet hyvin kauan perehdyttämisessä, mutta niistä ei ole aiemmin tehty julkista arviota. Tutkimuksen kautta saadut tulokset palvelevat siten koko organisaatiota ja luovat mahdollisuuden kehittää perehdyttämistä organisaation joka tasolla.

Heikkisen (2007: 19) mukaan toimintatutkimus on hakenut vaikutteita pragmatismista ja sosiäalitieteistä. Heikkinen & Syrjä (2007: 148) tuovat ilmi, että toimintatutkimuksen käsitteet perustuvat realistiseen ajattelutapaan. Laadullinen tutkimus pohjautuu yleensä konstruktivistiseen tietoteoriaan. Siirtyminen realismista konstruktivismiin aiheuttaa sen, että toimintatutkimuksen arviointiin suositellaan kokonaan muita käsitteitä. Lukka (2006: 124) näkee, että toimintatutkimus on yksi toiminta-analyttisen tutkimusotteen alalaji, joka on kaikkein normatiivisin vaihtoehto ja tulee siten lähemmäksi konstruktivistista tutkimusotetta. Molemmat tutkimustavat edellyttävät perinpohjaista organisatoristen prosessin ymmärtämistä aiottujen muutosten toteuttamiseksi käytännössä. Tutkija toimii muutosagenttina tukien organisaation jäseniä heidän kehittämisprosessissaan.

Perehdyttämisen kehittäminen ja perehdytysohjelman luominen liittyvät toimintatutkimukseen. Perehdyttäminen Riihimäen vankilassa on sosiaalinen prosessi, jossa perehdytettävät ja perehdyttäjät luovat sosiaalisen todellisuuden. Toimintatutkimuksen kautta pyritään muuttamaan vallitsevaa sosiaalista todellisuutta perehdyttämisessä ja luomaan uusi toimintatapa. Tutkimus perehdytysohjelman taustalla on siis laadullinen ja realistinen, mutta samalla kytkeytyy pragmatismiin ja konstruktionismiin. Tavoite on saada aikaan käyttökelpoinen käytäntö. Se rakentuu vaiheittain haastateltavien mielipiteistä heidän perehdyttämisestään ja etenee käytännöksi perehdytettävien ja perehdyttäjien välisessä vuorovaikutuksessa.

5.1 Toimintatutkimus Riihimäen vankilassa

Avison, Lau, Myers & Nielsen (1999: 94) näkevät, että toimintatutkimus on iteratiivinen prosessi, joka kietoo tutkijat ja toimijat toimimaan yhdessä erityisessä toiminnan syklissä, johon

sisältyy ongelman diagnosointi, toiminnan interventio ja reflektiivinen oppiminen. Metsämuuronen (2006: 102) puolestaan näkee, että toimintatutkimus on tilanteeseen sidottua, yhteistyötä vaativaa, itseään tarkkailevaa ja osallistavaa. Ylander (2007: 17) on kiteyttänyt toimintatutkimuksen ominaispiirteet kolmeen osa-alueeseen. Toimintatutkimuksen tarkoituksena on ratkaista erityyppisiä ongelmia ja saada aikaan organisaatiossa muutos mukaan ottamalla prosessiin käytännöissä toimivat ihmiset. Tutkijan rooli korostuu toimintatutkimuksessa siten, että hän osallistuu tutkittavan organisaation toimintaan ja on tutkimuksen tekijä, mutta myös muutostyöntekijä.

Perehdyttämisen kehittäminen on prosessi, johon osallistuu minun lisäksi useita virkamiehiä ja ulkopuolisia työntekijöitä. Haastateltavat henkilöt diagnosoivat perehdyttämisen tilan Riihimäen vankilassa. Tutkijan roolissa käynnistän muutoksen, mutta itse muutos tapahtuu yhteistyössä Riihimäen vankilassa työskentelevien ihmisten kanssa.

Yhteistoiminnallisessa tutkimuksessa (tässä yhteydessä myös toimintapainotteinen ja practical toimintatutkimus) ammatinharjoittajat tunnistavat tutkijan kanssa ongelman, sen taustalla vaikuttavat tekijät ja toimenpiteet ongelman ratkaisemiseksi, joten ominaista on joustavuus ja avoimuus erilaisille tulkinnoille. Toiminnan tavoitteena on osallistujien oman työn ymmärtäminen ja toimintansa oppiminen, jotta he voisivat toimia omasta toiminnastaan tietoisempina ja itsenäisempinä. (Katila & Meriläinen 2006: 139.) Käytännöllisen toimintatutkimuksen lähtökohtana on käytännöllinen arviointikyky ja toiminta. Toimintatutkijan ja hänen yhteisönsä suhde rakentuu siitä, että osapuolet tunnistavat yhdessä dialogin kautta mahdolliset ongelmat, niiden perimmäiset syyt ja interventiot. Periaatteena on yrittää parantaa käytäntöä osallistujien henkilökohtaisen viisauden avulla. (Kuusela 2005: 25.) Toimintatutkimus on tutkimusta, jonka avulla pyritään sosiaalisten käytäntöjen parantamisen ohella ratkaisemaan erilaisia käytännön työssä havaittuja ongelmia ja ymmärtämään niitä syvällisemmin sekä kehittämään olemassa olevaa käytäntöä paremmaksi (Metsämuuronen 2006: 102; Kemmis 2010: 421). Toimintatutkimuksesta saatavaa tietoa tuotetaan käytännön kehittämiseksi ja tavoitellaan käytännön hyötyä sekä käyttökelpoista tietoa. Myös ihmisten toimintaa tutkitaan ja kehitetään käytäntöjä entistä paremmiksi järkeä käyttämällä. Toimintatutkimus on yleensä rajattu tutkimus- tai kehittämisprojekti. (Heikkinen 2007: 16- 17, 19.)

Perehdytysohjelman luomiseen liittyvä toimintatutkimus on kehittämisprojekti. Tavoitteena tutkimuksessa on saada mahdollisimman useita näkökulmia perehdytyksestä ja sen tilasta Riihimäen vankilassa. Riihimäen vankilassa työskentelevien virkamiesten ja ulkopuolisten työntekijöiden haastatteluista saatu aineisto perehdyttämisen hyvistä ja kehitettävistä puolista ja ehdotuksista sekä ideoista toimivat runkona tulevaan perehdytyskansioon ja toisaalta myös Riihimäen vankilalle luovutettavaan kehittämisraporttiin. Kehittämisraportti antaa perehdytyksestä vastaaville tietoa perehdytettävien kokemuksista ja niihin perustuvista johtopäätök-

sistä. Muutos käynnistyy osallistujien avulla ja toiminnassa kannatellaan tasa- arvoisuutta ja käytännöllisyyttä.

Emansipatorisessa toimintatutkimuksessa (tässä yhteydessä myös kriittinen toimintatutkimus) olennaista on ryhmän yhteisöllisen tietoisuuden parantaminen, jotta yhteisön toiminnan perusongelmat voidaan tunnistaa, selvittää ja selittää. Osallistujien kouluttautuminen omaa toimintaansa kriittisesti arvioivina toimijoina on myös olennaista. (Katila & Meriläinen 2006: 139.) Emansipatorisen toimintatutkimuksen (eli kriittis- emansipatorisen toimintatutkimuksen) lähtökohtana on kriittisen tietoisuuden lisääminen, joka saa aikaan poliittista ja käytännöllistä toimintaa muutosten aikaansaamiseksi. Olennaista on kommunikaation vastavuoroisuus ja tasa-arvoisuus. Reflektiivinen keskustelu ja harkinta johtavat itsereflektiiviseen prosessiin, joka tuottaa valistusta, joka edelleen vaikuttaa käytäntöihin. (Kuusela 2005: 26- 27.) Reflektiivisyys onkin Heikkisen & Syrjälän (2007: 154) mukaan toimintatutkimuksen syklin peruskäsitteitä, koska uuden kehittäminen perustuu aikaisemman toiminnan reflektointiin ja sen pohjalta suunnitellaan uusia toiminta- ja tutkimustapoja. Toiminnallisessa tutkimuksessa on periaatteita, joista dialektisuusperiaate perustuu ajatukseen, jonka mukaan sosiaalinen todellisuus rakentuu keskustelussa dialektisena prosessina.

Perehdytysohjelman luomiseen liittyvät läheisesti osallistavuus ja reflektiivisyys. Perehdytysohjelman luomiseen liittyy haastateltujen henkilöiden lisäksi myös muita Riihimäen vankilan virkamiehiä. Yhteistoimintaa koordinoidaan kommunikaation ja reflektion avulla. Haastatellut virkamiehet ja ulkopuoliset työntekijät refleктоivat omia kokemuksiaan perehdyttämisestä. Toinen reflektoinnin taso on perehdytyksestä vastaavien oman toiminnan reflektointi haastattelutulosten pohjalta. Pyrkimys on, että keskustelujen ja neuvottelujen kautta perehdyttämisessä löytyy yhteinen linja.

Teknisessä toimintatutkimuksessa ulkopuolisen asiantuntija-tutkijan ja osallistujien välinen yhteistyö perustuu taitojen ja tietojen vaihtoon. Tavoitteena on saada aikaan tehokkaampi toiminta ja tekninen sujuvuus. (Katila & Meriläinen 2006: 138.) Teknisessä toimintatutkimuksessa (eli teknisessä yhteistyössä, tieteellis- teknisessä tai positivistisessa toimintatutkimuksessa) toimintatutkija on expertti, jonka tehtävänä on tasa-arvoisen tutkijoiden ja osallistujien välisen tasa-arvoisen kommunikaatiosuhteen sijaan tiedottaa ryhmälle intervention vaikutuksista. Tutkimuksen rooli on siten tarjota väline kehittää ulkoisesti toimintaa. Teknillinen toimintatutkimus on tuotokeskeistä. (Kuusela 2005: 23- 24.)

Toimintatutkimuksen tyyppi Riihimäen vankilassa ei ole tekninen eli teknillinen, koska tutkimuksessa ole käytetty ulkopuolisia tutkijoita tai asiantuntijoita. Interventio on syntynyt yhteistyössä haastateltujen virkamiesten ja ulkopuolisten työntekijöiden avulla. Tutkimuksen tavoitteena on luoda perehdytysohjelma, joka ei ole tuote.

5.2 Toimintatutkimuksen sykli

Heikkisen, Rovion & Kiilakosken (2007: 78- 80, 82) mukaan toimintatutkimus on prosessi, joka etenee vaihe vaiheelta kirjallisen katsauksen ja tutkimussuunnitelman kautta tutkimustehtävien ja - ongelmien asettamiseen, aineiston keruuseen ja analysointiin. Sitä seuraa tulosten esittäminen ja lopulta laajemmat päätelmät. Tutkimuksen tekemisen lähtökohta voi olla esim. arkisessa toiminnassa havaittu ongelma. Suunnitteluvaiheessa kehitetään uutta toimintatapaa ja arvioidaan kokeilua jälkikäteen. Kenttätöössä taas painottuu itse toiminta. Toimintatutkimus hahmotetaan usein syklinä, jossa suunnittelu, toiminta, havainnointi, reflektointi tai arviointi ja uuden toimintatavan kokeilu seuraavat toisiaan. Peräkkäiset syklit muodostavat toimintatutkimuksen spiraalin syklin kehinä eikä niitä voi erottaa toisistaan. Toimintatutkimuksen perusidea, suunnittelu, toiminta ja arvioinnin toteutuminen ovat tärkeitä ja olennaista on omaksua tutkiva ote työhön. Sykliä määrää tärkeämpää on toimintatutkimuksen perusidean, suunnittelun, toiminnan ja arvioinnin toteutuminen. Tutkivan otteen omaksuminen työhön on olennaista.

Tutkimus lähti ongelmasta, jonka esimieheni toi ilmi kertomalla perehdytyksen tilasta Riihimäen vankilassa. Aloitin tutkimusprosessin perehtymällä erilaisiin kirjallisiin julkaisuihin. Käytin hyväkseni tekemästäni projektisuunnitelmasta saamaani teoreettista tietoa ja tutustuin monenlaisiin perehdyttämistä koskeviin kirjoihin ja tutkimuksiin. Tutkin myös rikosseuraamusalan julkaisuja, jotta sain laajemman näkemyksen nimenomaan rikosseuraamusalalla tehtävään perehdytykseen. Tutkimusta suunniteltaessa tutkimuskysymykseksi muodostui se, mikä on hyvää ja kehitettävää perehdyttämisessä Riihimäen vankilassa. Virkamiesten ja ulkopuolisten työntekijöiden kartoittamisen jälkeen valitsin haastateltaviksi 23 henkilöä.

Tärkeimpiä tiedonkeruun menetelmiä ovat osallistuvan havainnoinnin ohella tutkimuspäiväkirja ja haastattelu. Tiedonkeruussa voidaan käyttää myös muuta toiminnan aikana kirjoitettua materiaalia. Toimintatutkimukselle on tyypillistä tehdä haastattelu teemahaastatteluna, jossa tutkija tekee haastattelurungon keskeisiksi havaitsemistaan asioista. (Huovinen & Rovio 2007: 104, 110.)

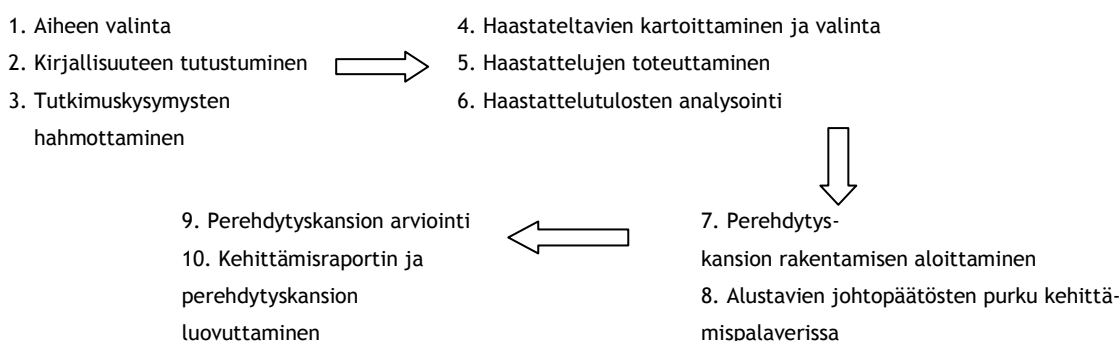
Haastatelluissa erityinen mielenkiinto oli henkilöissä, ovat saaneet perehdytyksen korkeintaan kolme vuotta sitten. Valitsin haastateltuja kaikista Riihimäen vankilan henkilöstöryhmistä sekä ulkopuolisista työntekijöistä, koska halusin saada mahdollisimman laajan näkemyksen heidän perehdytyksestään. Haastattelin myös pidempään töissä olleita virkamiehiä, jotta sain historiallista jatkuvuutta perehdyttämiseen Riihimäen vankilassa. Jaoin valitsemilleni haastatelluille ennen haastattelua haastattelukaavakkeet, jotta he voivat rauhassa muistella pereh-

dyttämisen kokemuksiin. Haastattelut tein teemahaastatteluna, jossa kysyttiin perehdyttämisen hyviä ja kehitettäviä puolia sekä ideoita tulevaan perehdytyskansioon.

Laadullisen tutkimusaineiston analyysi tapahtuu kahdessa vaiheessa, jotka ovat pelkistäminen ja tulosten tulkinta. Pelkistäminen on raakahavaintojen tuottamista. Raakahavainnot ovat hyödyllisiä tulosten tulkinnassa ja säilyttävät tutkittavien väliset erot. Ne antavat johtolankoja ja siitä, mikä asia tekee havainnon ymmärrettäväksi tai mistä jokin asia johtuu. Tulosten tulkinnassa edellytyksenä on jonkinlaisen johtoajatuksen löytäminen aineistosta, joten tulkitaan liittyy läheisesti ymmärtäminen. (Vikka 2006: 81, 86.) Laadullisessa analyysissä induktiivinen analyysi eli aineistolähtöinen sisällönanalyysi on tulkinta tutkimuksessa käytetyn päätteilyn logiikasta, jossa induktiivinen päättely lähtee yksittäisestä yleiseen. Se perustuu tulkitaan ja päättelyyn, jossa edetään empiirisestä aineistosta kohti käsitteellisempää näkemystä tutkittavasta ilmiöstä. Siinä yhdistellään käsitteitä ja saadaan vastaus tutkimustehtävään. Karkeasti ilmaistuna induktiivinen analyysi on kolmivaiheinen prosessi, joka rakentuu aineiston pelkistämisestä ja ryhmittelystä sekä teoreettisten käsitteiden luomisesta. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 95, 108, 112.)

Haastattelutuloksille tein induktiivisen sisällönanalyysin. Purin ensimmäisenä vastaukset pienempiin osiin eli pelkistin vastaukset. Vertasin sekä perehdyttämisen hyviä että kehitettäviä vastauksia toisiinsa ja ryhmittelin aineiston perehdyttämisen osa-alueiden mukaisesti. Siten sain tulokseksi vastausten eroja ja yhtäläisyyksiä sekä ideoita perehdytyskansion runkoa varten. Analysoin vastaukset alustaviksi johtopäätöksiksi ja perehdyttämisen kehittämisen ehdotuksiksi. Analyysi johtopäätöksineen ja kehittämisehdotuksineen purettiin palaverissa, jossa oli mukana useita Riihimäen vankilan virkamiehiä. Kehittämismuutosten tein palaverin jälkeen ja luovutin sen esimiehelleni. Perehdytyskansion rungon valmistuttua jatkoin perehdytyskansion rakentamista ja luovutin sen arvioinnin jälkeen Riihimäen vankilan käyttöön.

Kuva 2 havainnollistaa kehittämisprosessin kulkua. Aiheen valinnan jälkeen tutustuin kirjallisuuteen. Tutkimuskysymykset hahmottuivat kirjallisuuteen tutustumisen ja pohdintojen kautta. Haasteltavat kartoitin useiden virkamiesten avulla ja valitsin haastateltavat mahdollisimman useasta henkilöstöryhmästä ja ulkopuolisista työntekijöistä. Haastattelut toteutin teemahaastatteluna työni ohessa. Haastattelutuloksille tein induktiivisen sisällönanalyysin ja kokosin samalla aineksia perehdytyskansion runkoa varten, jolloin perehdytyskansion rakentaminen alkoi. Alustavat johtopäätökset analyysini pohjalta käytiin läpi kehittämispalaverissa, jossa sovittiin myös perehdyttämisen kehittämistoimia. Kehittämispalaverin jälkeen jatkoin kehittämisraportin laatimista. Perehdytyskansion valmistuttua lähetin sen sähköpostilla koko organisaatiolle arviointia varten. Arvioinnin jälkeen tein korjaukset perehdytyskansioon ehdotusten pohjalta. Luovutin kehittämisraportin esimiehelleni. Perehdytyskansion luovutin Riihimäen vankilan käyttöön.



Kuva 2: Kehittämisprosessin kulku

5.3 Tekijän positio kehittämissankkeessa

Tutkijan tärkein tutkimusväline näkökulmineen ja elämäkokemuksineen on hän itse. Hänen tulee tiedostaa oman tietämyksensä mahdollisuuksia, todellisuutta koskevia ja epistemologisia esioletuksiaan sekä oman suhteensa rakentumista tutkimuskohteeseensa. (Heikkinen & Syrjälä 2007: 152.) Metodikirjallisuudessa tutkimusmenetelmien luotettavuutta käsitellään yleensä validiteetin ja reliabiliteetin käsittein, joiden käyttöä on kritisoitu pääasiassa siksi, että ne ovat syntyneet määrällisen tutkimuksen piireissä ja käsitteinä ne vastaavat lähinnä vain määrällisen tutkimuksen tarpeisiin. Monessa laadullisen tutkimuksen oppaissa ehdotetaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa validiteetin ja reliabiliteetin hylkäämistä tai korvaamista. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 136, 137.)

Pohdin alussa sitä, vaikuttaako työyhteisön jäsenenä oleminen tutkimuksen luotettavuuteen, koska katson perehdyttämiseen liittyviä asioita todennäköisesti eri näkökulmasta kuin täysin ulkopuolinen tutkija. Minun sosiaalinen totuuteni perehdyttämisestäni on rakentunut minun mielessäni ja sen vuoksi tunsin, että minun tuli olla erityisen tarkka varsinkin haastatteluissa ja toisaalta tulosten tulkinnessa, jotta en sekoittaisi omia näkemyksiäni haastateltavien näkemyksiin. Induktiivinen sisällönanalyysi auttoi konkreettisesti pitämään fokuksen aineistossa, koska haastatteluista saamani raakahavainnot alkoivat jo varhaisessa vaiheessa tuottaa vahvoja näkökulmia perehdyttämisen tilasta Riihimäen vankilassa.

Vikka (2006: 70, 71) näkee, että toimintatutkijalla on kolme samanaikaista roolia tutkimuskohteessaan - tutkija, ihminen ja muuttaja. Tutkijan roolissa tutkija kerää tutkimusaineistoa, toteuttaa osallistuvaa havainnointia, haastattelee kohderyhmänsä jäseniä ja kerää aineistoa kohderyhmästään ymmärtämään tutkimuskohdettaan. Aktivoivassa osallistuvassa havainnoinnissa hän kerää havainnointiaineistoa eri vaiheissa ihmisen ja muuttajan roolissa hänen tulee olla tutkimuskohdetta ja sen jäseniä aktivoiva ja muutostavoitteinen. Osallistuvana tutkijana toimintatutkija muodostaa toimintakohteen kanssa on toimintakohteen kanssa mahdollisuuks-

sia demokraattiseen prosessiin, joka käsittelee muutosprosesseja ja jossa hän on mukana ihmisenä, persoonana.

Huovinen & Rovio (2007: 102, 103) tuovat esille, että kentällä tapahtuva toiminta on toimivien, luottamuksellisten suhteiden rakentamista osallistujiin. Osapuolten odotuksista on hyvä keskustella ja sopia selkeistä pelisäännöistä sekä esittää rakentavia näkökulmia kehittämisen perustaksi. Luottamuksen edistämiseksi tutkijan on hyvä kyetä ottamaan huomioon yhteisön toimintakulttuurin ja sopeuttamaan omaa toimintaansa siihen. Heikkinen (2007: 30) kertoo, että tutkija on toisinaan työyhteisön jäsen. Toimintatutkimus eroaa kuitenkin muusta kehittämisestä ja sen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa ja saattaa se julkisesti arvioitavaksi.

Olen perustyötä tekevä virkamies enkä ole johtavassa asemassa Riihimäen vankilassa. Olin siis tutkimuskohteeseeni nähden vertaisasemassa. Vaikka tutkijan roolissa keräsin mm. tutkimusaineistoa ja haastattelin henkilöitä, olin myös ihminen, jolle voi avautua luottamuksellisesti asioista. Kun esitin valitsemilleni henkilöille haastattelua, perustelin heille perehdytyskansion ja perehdyttämisen kehittämisen tärkeyttä, rooliani tiedon kokoajana ja luottamuksellisten asioiden salassa pitäjänä. Kerroin myös heille heidän työpanoksensa tärkeydestä, koska heidän vastauksensa antaa suuntaa perehdytyskansion rakenteeseen ja perehdyttämisen kehittämiseen.

Toimintatutkija aktivoi ja kehittää toimintaa, osallistuu aktiivisena vaikuttajana ja toimijana tutkimaansa toimintaan tehden tutkimuskohteeseensa tarkoitukselliseen muutokseen tähtäävän väliintulon. Hänen tehtävänä on rohkaista ihmisiä tarttumaan kehitettäviin asioihin käynnistää muutos. (Heikkinen 2007: 19, 20.) Kun tutkija tekee väliintulon, hänestä tulee yksi tutkimuksen kohteesta. Toimintatutkimuksen kokemukseen liittyy tulkinnallisia lausuntoja, jotka sisältävät havaintoja, arvoja ja tietoa, jotka poikkeuksetta työntyvät havaintojen päälle. (Baskerville 1999: 4.) Heikkisen & Syrjälän (2007: 157) mukaan kriittinen tutkija ei käytä käsitteitä pohtimatta itsestään selvinä pidettyjä ajatusjärjestelmiä tai niiden taustalla olevaa vallankäyttöä.

Olen itsekin ollut perehdyttämisen kohteena ja näen perehdyttämisen tärkeänä, koska vankilassa työskentely edellyttää monenlaisten näkökulmien huomioonottamista ja esim. useiden ohjelmien hallintaa. Olen siten automaattisesti yksi tutkimuksen kohteesta. Tiedostan myös sen, että rikosseuraamusalan ja siten myös Riihimäen vankilan toimintakulttuurissa ohjeet valuvat organisaatiossa alaspäin. Konkreettinen osuus tutkimuksessani lähtee haastattelujen kautta Riihimäen vankilan organisaation alemmista portaista ylöspäin ja siinä arvioidaan ylempien organisaation edustajien toimia perehdytyksessä.

6 Kehittämisprosessi

Kehittämisprosessin suunnittelu alkoi joulukuussa 2010. Keskustelin alustavasti esimieheni kanssa perehdytysohjelman sisällöstä ja siitä, miten tuleva perehdytysohjelma perehdytyskansioineen voisi palvella kaikkia Riihimäen vankilaan tulevia henkilöitä. Keskustelin myös muiden henkilökuntaan kuuluvien virkamiesten kanssa perehdytysohjelman tarpeesta. Em. keskustelujen ja omien pohdintojeni perusteella päädyin jo tässä vaiheessa tutkimuskysymykseen eli mikä oli hyvää ja mikä kehitettävää perehdyttämisessä sekä siihen, että tutkimuskohteeni koostuu eri toiminnoissa työskentelevistä virkamiehistä sekä ulkopuolisista työntekijöistä. Erityinen mielenkiinto oli enintään kolme vuotta sitten Riihimäen vankilaan töihin tulleissa virkamiehissä ja ulkopuolisissa työntekijöissä, koska perehdyttämiskokemukset olivat ns. tuoreemmassa muistissa.

Päätin myös sen, että teen haastattelut teemahaastatteluina ja että haastatteluissa kysyn myös ideoita tulevaan perehdytyskansioon, koska halusin saada perehdytyskansioon rakenteen mahdollisimman monipuoliseksi. Kartoitin haastateltavat henkilöt 10.1. - 11.2.2011, jolloin myös sovin haastatteluajoja ja jaoin ennalta haastateltaville haastattelukaavakkeet, jotta he saisivat pohtia kaikessa rauhassa etukäteen kysymyksiä. Haastatteluajojen sopiminen oli haasteellista varsinkin valvontahenkilöstön kanssa, koska teen itse päivätyötä ja heidän työvuoronsa saattoivat olla poikkeavia minun työaikaani nähden. Tein 26.1.2011 anomuksen esimiehelleni työajan käytöstä haastattelukaavakkeen laatimiseen, haastatteluihin ja niiden purkamiseen sekä analysointiin, perehdytyskansioon rakentamiseen väliarviointineen ja neuvotteluihin sekä palaveriiniin perehdyttämisohjelman tiimoilta. Haastattelukaavakkeen lopullisen muodon sain valmiiksi 31.1.2011.

Haastattelut tein 11.2. - 20.4.2011 välisenä aikana. Varasin haastatteluihin yleensä tunnin, koska halusin paneutua haastatteluihin haastateltavan, en minun aikatauluni mukaan. Haastattelut kestivät yleensä noin puoli tuntia, mutta joidenkin haastateltujen kanssa haastattelun läpikäyminen kesti tunnin. Haastattelutuloksille tein induktiivisen sisällönanalyysin, jonka aloitin 26.4.2011. Koska tein analyysiä työn ohessa, analyysin ja alustavien johtopäätösten valmistuminen vei aikaa. Samalla poimin haastatteluista saamistani perehdyttämisen kehittämisalueista ja ideoista aineksia perehdytyskansioon runkoon. Rungon pohjalta aloin rakentaa perehdytyskansiota. Valmiiksi sain analyysin ja alustavat johtopäätökset perehdyttämisen tilasta kehittämis ehdotuksineen 13.5.2011, jolloin keskustelin esimieheni kanssa tulevan kehittämispalaverin ajankohdasta ja palaveriin kutsuttavista virkamiehistä. Kutsuin sähköpostilla yhteensä 10 virkamiestä tulevaan perehdyttämisen kehittämispalaveriin.

Perehdyttämisen kehittämispalaveri oli 9.6.2011. Siinä käytiin läpi alustavat johtopäätökset perehdyttämisen tilasta Riihimäen vankilassa ja minun laatimani kehittämis ehdotukset pereh-

dyttämiseen. Kehittämisehdotusten pohjalta sovimme yhteisesti toimintamalleja ja vastuuhenkilöitä esim. erilaisten ohjelmien perehdyttämiseen. Kehittämispalaverin jälkeen aloin laatia kehittämisraporttia Riihimäen vankilalle, jonka luovutin esimiehelleni 28.10.2011. Perehdytyskansion rakentaminen jatkui 13.10.2011 asti, jolloin lähetin sen sähköpostilla yleiseen arviointiin. Arviointipalautteita sain yhteensä 22 kappaletta joko suullisesti tai sähköpostitse. 9.11.2011 perehdytyskansio oli valmis luovutettavaksi Riihimäen vankilan käyttöön.

7 Saavutetut tulokset

Tuloksissa esitetään aineistoa kuvaavat teemat tai esim. empiirisestä aineistosta muodostettu malli sekä kuvataan luokittelun pohjalta muodostetut kategoriat ja niiden sisällöt tai käsitteet. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 113.) Tutkimustulokset ja analyysiosio ovat usein yhdistetty tutkimusraportissa. Kun aineistoa esitellään, sitä samalla myös kommentoidaan ja tulkitaan. Jotta tärkeimmät tutkijan esille nostamat asiat eivät hukkuisi tekstin joukkoon, kannattaa tehdä lyhyt yhteenveto (Kyrö 2004: 116). Heikkinen & Syrjälä (2007: 155) kertovat, että tutkija pyrkii tuomaan esiin raportissaan sosiaalisen toiminnan kerroksellisuutta ja yhteismitattomuutta myös monia näkökulmia ja ääniä sisältäen. Vikka (2006: 114, 115) & Heikkinen & Rovio (2007: 114, 158) tuovat esille, että toimintatutkimuksen raportoinnissa on tärkeä muistaa tutkittavien tuntemattomuina säilyminen ja se, ettei heille aiheudu siitä minkäänlaista haittaa. Tutkijan on myös mietittävä, kenelle raportoi. Heikkisen & Syrjälän (2007: 151) mukaan toimintatutkimukselle voidaan kirjoittaa sulkeutuva loppu, mutta voidaan käyttää myös keskenäisyyden estetiikkaa. Tutkijan on itse ratkaistava, miten hän päättää tarinansa. Heikkinen (2007: 30) jatkaa kertomalla, että tutkijalla on tieteellisten raporttien, artikkelien ja kirjojen lisäksi vaihtoehtoisia tapoja julkistaa tuloksensa.

Perehdytysohjelman taustalla olevan toimintatutkimuksen kautta luotuja tuotoksia ovat sekä kehittämisraportti perehdytyksen tilasta että perehdytyskansio Riihimäen vankilalle. Kehittämisraportissa kuvaan perehdytyksen tilaa luokittelemalla perehdyttämisen osa-alueet ja ilmi tulleet puutteet sekä hyvät puolet perehdyttämisessä. Tutkimustulokset viittaavat perehdytyksen laadun epätasaisuuteen. Osa haastatelluista toi esille, että perehdytysprosessi oli kokonaisvaltaisesti hyvä ja sitä kautta he ovat voineet kehittää ammatillista osaamistaan. Toisaalta osa haastatelluista toi esille perehdytyksen puutteita esim. taloon ja henkilökuntaan tutustumisessa. Eniten yhteneväisiä vastauksia oli rikosseuraamusalalla käytettävien ohjelmien vastuuhenkilöiden saamisen toiveissa ja tiedonkulkuun liittyvissä ongelmissa. Koska tutkimus on tehty suljetussa työyhteisössä enkä ole täysin kyennyt varmistamaan haastateltujen tuntemattomuana säilymistä, olen ollut erittäin tarkka siitä, että missään vaiheessa tutkimusprosessissa eikä - raportissa ole tullut esille yksittäisen haastatellun ilmituomia asioita tai että heitä ei ilmituomien asioiden vuoksi tunnisteta. Kehittämisraportin pohjalta perehdytyksen kokonaisvastuun omaavat virkamiehet voivat edelleen kehittää perehdytystoimintaa.

Perehdytyskansio toimii apuvälineenä perehdyttämisen prosessissa, koska se on kokonaisvaltainen paketti, joka on yleisluonteeltaan informatiivinen. Siinä esitellään Rikosseuraamuslaitoksen organisaation lisäksi Riihimäen henkilöstö, eräiden keskeisten toimintapaikkojen toiminta ja vankilan pohjapiirrokset rakennekuvauksineen. Se sisältää lisäksi yleisiä ohjeita, joita ovat mm. turvallisuus- ohjeet ja opastaa polkuja, jotka auttavat perehdytettävää hakemaan oma-aloitteisesti tietoa. Perehdytyskansio on kaikkien Riihimäen vankilassa työskentelevien henkilöiden luettavissa myöhemminkin, koska se toimii myös lähteenä silloin, kun haluaa palata uudelleen perehdytyskansion sisältöihin kuuluviin osa-alueisiin. Perehdytyskansiota päivitetään tarvittaessa tai viimeistään puolen vuoden välein perehdytyksen kokonaisvastuun omaavien virkamiesten toimesta.

Kupiaksen & Peltolan (2009: 35 - 43) esille tuomat perehdyttämisen toimintakonseptit avautuvat perehdytysohjelmassa malliperehdyttämisen osalta siten, että perehdyttämistä pyritään yhtenäistämään. Perehdytysohjelma on tarkoitettu käytettäväksi kaikilla organisaation tasoilla toimenkuvasta huolimatta. Perehdytys on dialoginen prosessi, jossa perehdytettävä käy läpi perehdytysprosessin vuorovaikutuksessa eri perehdyttäjien kanssa. Itse työn opetteleminen voi käytännössä tapahtua samaa työtä tekevän, kokeneemman virkamiehen tai ulkopuolisen työntekijän kanssa. Perehdytyskansion liitteinä oleva perehdyttämiskortti, jossa tulokkaan kanssa käydään läpi ne osa-alueet, jotka kaipaavat perehdyttämistä, käydään läpi perehdytyksen alkuvaiheessa apulaisjohtajien valitseman mentorin kanssa.

8 Johtopäätökset

Kun tutkija keskustelee tutkielmansa kanssa, pohdittavia asioita on useita. Ensimmäisenä tutkija törmää kysymykseen, mitä tutkimus antoi ja ratkesiko tutkimusongelma. Pohdittavia asioita ovat myös mahdolliset aineiston keräämisen vaikeudet, tutkimusmenetelmien soveltuvuus ja tehokkuus sekä se, olisiko jotain voinut pitänyt tehdä toisin. (Pihlaja 2001: 59.)

Tutkimus oli prosessi, joka antoi minullekin tutkijana uusia näkökulmia perehdyttämiseen. Tutkimusongelma ratkesi onnistuneesti, koska aineiston keräämisessä ei ollut vaikeuksia. Toimintatutkimus oli tässä tutkimuksessa sopiva tutkimusmenetelmä, koska kehittämisen haasteet olivat nimenomaan käytännön ongelmia. Tehokkuuden näkökulmasta toimintatutkimus sopi myös sen vuoksi, että se oli suhteellisen helposti sovitettavissa perustyöni kanssa lomittain. Kehittämisraportin pohjalta esille tulleet tulokset ovat siirrettävissä perehdytyksessä vastaavien perehdytyksen toiminnan kehittämiseen.

Tutkimusta ei ole ilman aineistoa. Hyvä aineisto voi tuottaa hyvän tutkimuksen ja huono aineisto huonon tutkimuksen. Aineiston tulee olla luotettava ja koskea ratkaistavaa ongelmaa.

Erikseen arvioitavia seikkoja ovat aineiston tuoreus, laajuus ja kattavuus. Tutkimuksen hyvyys ja hyödyllisyys eivät kuitenkaan riipu yksinomaan aineistosta, koska tutkimus on myös aina vuoropuhelua ja keskustelua tutkijan ja aineiston välillä. (Pihlaja 2001: 55, 56.) Rolinin (2006:25) mukaan tutkimuksen hyödyllisyyden arviointi edellyttää tutkimuksen vaikutuksen arviointia, joten tutkimuksen hyödyllisyyttä voidaan arvioida vasta jälkikäteen.

Haastatteluista saamani aineisto oli hyvä. Haasteltavia valitessani kohdistin huomioni erityisesti alle kolme vuotta sitten Riihimäen vankilaan töihin tulleisiin henkilöihin ja pyrin valitsemaan haastateltavia mahdollisimman monipuolisesti unohtamatta esimiestasoa. En missään vaiheessa kyseenalaistanut aineiston luotettavuutta, koska haastatteluissa haastateltavat toivat rohkeasti esille perehdyttämisen hyviä sekä kehitettäviä puolia. Haastatteluissa tuli esille samoja vastauksia tiettyihin osa-alueisiin, joka loi edelleen luottamusta aineiston suhteen. Tutkijana minun oli helppo edetä tutkimuksessani, koska aineisto oli selkeä.

Tutkimuksen hyödyllisyyden arviointi konkretisoitui osittain kehittämispalaverissa, joka oli 9.6.2011. Kehittämispalaverissa sovittiin alustavien johtopäätösten pohjalta perehdytyksen kehittämistoimia, jotka siirtyivät suoraan perehdytysprosessiin ja -kansioon. Kehittämisraportin osalta sen vaikuttavuuden arviointia ei ole tässä vaiheessa mahdollista tehdä, koska olen sen luovuttanut esimiehelleni 28.10.2011. Siten jää nähtäväksi, miten perehdytystä kehitetään edelleen.

Heikkisen & Syrjälän (2007: 155, 156) mukaan toimintatutkimusta arvioidaan toimivuusperiaatteen näkökulmasta sen käytännön vaikutusten kannalta. Toimivuusperiaatteen ajatuksena on, että totuus on sidoksissa ideoiden toimivuuteen tai hyödyllisyyteen. Toimintatutkimuksen pätevyys palautuu siten arvioinnin pragmatismiin. Kyrö (2004: 138) näkee puolestaan, että tutkimuksen vaikuttavuutta voidaan tarkastella monella tavalla. Tarkastelun kohteena voivat olla uudet kiintoisat tutkimusaiheet ja ideat, tutkimuksen teoreettiset ja käytännön seuraukset sekä mahdollisuudet ja mahdolliset metodologiset sekä menetelmälliset seuraukset.

Perehdytyskansioista saamani palaute oli pääasiassa positiivista. Ainoastaan kahdessa palautteessa pyydettiin korjausta joihinkin perehdytyskansion yksityiskohtiin. Perehdytyskansion yleisin palaute oli, että se on kattava ja perusteellinen ja se sisältää oleelliset asiat Riihimäen vankilasta ja sen toiminnoista. Perehdytyskansion liitteenä olevaa perehdytyskorttia pidettiin selkeänä ja sen sanottiin sisältävän kaiken olennaisen tiedon. Perehdytyskansion hyödyllisyyttä korostettiin ja se nähtiin myös perehdytyksen laatua parantavana kokonaisuutena. Eräs palaute sisälsi toiveen siitä, että perehdytyskansiota käytetään aktiivisesti. Perehdytettävän arviota perehdytyskansion toimivuudesta perehdytysprosessissa en ole saanut, koska perehdytyskansion valmistuttua ei ole ollut perehdytysprosessia läpikäyviä henkilöitä.

Johdannossa mainitut perehdyttämisen kehittämisen haasteet liittyvät eri henkilöstöryhmien perehdyttämisen tarpeiden erilaisuuteen ja sen huomioimiseen, että Riihimäen vankila on suljettu laitos, jonka toiminnot ja käytännöt eroavat muista vankiloista. Vankiloiden eroavuuksien vuoksi perehdytysohjelman sisältöä ei suoraan voi siirtää käytettäväksi toiseen vankilaan. Perehdyttämisen kehittämisen haasteet ovat suoraan kytköksissä perehdytyksen kehittämisen vaikuttavuuteen, koska perehdytysohjelma pyrkii huomioimaan jokaisen Riihimäen vankilassa työskentelevän virkamiehen tai ulkopuolisen työntekijän. Tavoitteena on pysyvä käytäntö Riihimäen vankilassa, jota kehitetään jatkossa organisaation eri tasoilla. Toimintatutkimuksen kautta saadut ideat ja tutkimustulokset perehdyttämisestä olivat hyödyllisiä, koska ne antoivat viitteitä siihen, miten perehdyttämistä tulisi kehittää ja millainen perehdytyskansio auttaisi perehdytysprosessissa.

9 Pohdinta

Heikkisen & Huttusen (2007: 200, 201) mukaan toimintatutkimus on asenne tai mielentila eli enemmän kuin metodi. Se perustuu toiminnan kehittämiseen tutkimuksen avulla ja tiedon hankkimiseen toiminnan kehittämisen avulla. Toimintatutkimus on siten puoleksi tutkimusmenetelmä ja puoliksi käytännönläheistä asennoitumista tietoon. Tutkimusmenetelmät ovat tiedon hankkimisen välineitä, joten toimintatutkijan on hyvä luottaa siihen, että tutkimusmenetelmät löytyvät järkeä käyttämällä ja pitämällä silmät ja korvat auki.

Olen samaa mieltä kuin Heikkinen ja Huttunen. Kiinnostuin heti aidosti perehdytysohjelmasta aiheena ja aloin pohtia, miten saisin rakennettua toimintatutkimuksen avulla perehdytysohjelman, joka olisi mahdollisimman hyvin hyödynnettävissä perehdyttämisessä. Halusin saada tutkimuksen avulla tietoa erityisesti perehdytettävien kokemuksista, koska ne antoivat tietoa perehdyttämisen tilasta perehdytettävien näkökulmasta. Minulle oli siten luonnollista lähteä tekemään tutkimusta teemahaastattelujen kautta, koska halusin saada mahdollisimman laajan näkemyksen perehdyttämisen tilasta Riihimäen vankilassa. Huomasin aktivoituneeni jossakin toimintatutkimuksen prosessin aikana huomioimaan myös tutkimuksen ulkopuolisia asioita, jotka liittyivät suorasti tai välillisesti perehdytykseen.

Pihlajan (2001: 51) mukaan kannattaa olla avoin kaikelle kirjallisuudelle ja aineistolle, koska hyödyllinen idea voi löytyä aivan yllättävästä paikasta. Poimiessa aineksia työhön joutuu myös tulkitsemaan ja työstämään niitä tutkimusongelman käsittelemistä varten. Kyrön (2004: 36) mielestä ongelman muotoilu kertoo, mitä ilmiöstä halutaan selvittää ja usein se antaa viitteitä ajatuksesta, miten tutkimus tehdään. On myös syytä perustella mahdolliset tieteenfilosofiset oletukset.

Perehdytysohjelman taustalla olevaa tutkimusta aloittaessani kiinnostuin myös perehdyttämisen historiasta ja käytännöllisenä ihmisenä halusin löytää siitä jotakin konkreettista. Aiemmin mainitsemani Rautaruukki Oy:n oppaan ”Tervetuloa Raajärven kaivokselle” (1973) löytäminen sukulaiseni jäämistöstä on siitä mainio esimerkki. Se antoi historiallista ulottuvuutta tutkimusongelman muotoiluun ja avasi siten myös minun käsitystäni siitä, millä tavoin Kupiaksen & Peltolan (2009: 35 - 43) mainitsemat toimintakonseptit toimivat vieläkin.

Tutkimusprosessille luo pohjan kohteena olevan ilmiön määrittely (Kyrö 2004: 34). Tutkimuskohteen määrittely on kokonaisuudessaan laajempi tieteenalaan liittyvä kysymys. Jokaisella tieteenalalla on omaleimaiset arvolähtökohtansa, ihmiskäsityksensä ja toiminnan tavoitteet. Tutkimuskohde ei siis ole olemassa itsessään ikään kuin odottamassa, että se tunnistettaisiin objektiivisessa mielessä oikein. (Tuomi & Sarajärvi 129, 130.)

Idea perehdytysohjelmasta oli alun perin esimieheni, joka toi esille ajatuksen, miten perehdyttämistä voitaisiin kehittää ja ulottaa perehdytys kaikille Riihimäen vankilaan töihin tuleville virkamiehille ja ulkopuolisille työntekijöille. Tutkimuskohde rakentui omien pohdintojeni kautta. Rikosseuraamusala on byrokraattinen, jossa ohjeet ja määräykset valuvat organisaatiossa alaspäin. Sosiaalialan koulutuksen saaneena ja perustyötä tekevänä virkamiehenä osaan asettua alempien virkamiesten ja ulkopuolisten työntekijöiden asemaan. Olen itsekin ollut aikoinaan perehdyttämisen kohteena ja kokemukseni perehdyttämisestä olivat vaihtelevia. Tutkimuksen kautta halusin saada perehdytettyjen äänet kuuluviin. Tutkimuskohde ei ole ehkä kaikkien tieteellisten näkemysten mukaisesti tunnistettavissa objektiivisessa mielessä oikein, mutta se antaa viitteitä siitä, mistä näkökulmasta lähdin tutkimusta tekemään.

Tutkija ei välttämättä tule ajatelleeksi sitä, että eettinen pohdinta on osa kaikkia tutkimuksessa tehtäviä keskeisiä päätöksiä ja näin ollen se lomittuu koko tutkimusprosessiin ja arviointiin. Eettinen reflektointi auttaa tutkijaa valintojen tekemisessä, oman motivaation ylläpitämisessä ja käytännön ongelmien ratkaisussa. Kun tutkija havaitsee eettisen näkökulman ja pitää sen tietoisesti mukana tutkimusprosessissa, se auttaa tutkijaa nostamaan esille uusia näkökulmia ja havaitsemaan niitä muiden tutkijoiden ajatuksissa. (Kyrö 2003: 141.)

Eettinen pohdinta on minun mielestäni osa tutkimusta, sitä vain ei tule välttämättä ajatelleeksi, koska se on jollakin tapaa automaattista. Eettinen pohdinta oli mukana heti alusta lähtien. Luin paljon muiden tutkijoiden ajatuksia tutkimuksen toteuttamisesta, perehdyttämisestä ja sen tasoista organisaatiossa. Ne auttoivat minua saamaan tutkimukseeni näkökulman, joka käytännön toteutuksen kautta hyödyttäisi organisaation yksittäisiä jäseniä ja koko organisaatiota. Tutkimuskohteen valinnassa pohdin, millä tavoin saisin mahdollisimman totuudenmukaisen kuvan perehdyttämisen tilasta Riihimäen vankilassa ja onko otokseni tarpeeksi laaja. Pohdin myös, millä tavoin huolehdin siitä, että haastateltujen henkilöiden henkilöllisyys

ei tule ilmi ja miten laadin tutkimusraportin, ettei haastateltuja voi siitä tunnistaa. Tuomi & Sarajärvi (2009: 113) esittävät, että johtopäätösten tekemisessä tutkija pyrkii ymmärtämään tutkittavia heidän omasta näkökulmastaan analyysin kaikissa vaiheissa. Se oli eettisesti minun johtotähteni, koska minun mielestäni haastateltujen näkökulmat olivat tutkimuksen kantava voima.

Tuomi & Sarajärvi (2009: 100) tuovat esille, että sitä lähempänä induktiivista päättelyä ollaan, mitä lähempänä päättelyn loppua tutkija ottaa teorian ohjaamaan päättelyään. Tutkijan on itsensä tuotettava analyysinsä viisaus. Sellaista tieteellistä metodologiaa ei ole olemassa, joka takaisi totuuden etsinnän menestyksen.

Induktiivinen sisällönanalyysi sopii tutkimuksen tekemiseen hyvin, koska haastatteluiden kysymykset olivat avoimia ja siten haastattelut tuottivat paljon materiaalia. Induktiivinen päättely auttoi jäsentämään haastattelutuloksia eli aineistoa teemoihin. Analyysissä pyrin tuottamaan teemojen mukaisesti käytännönläheisiä johtopäätöksiä, jotta niistä on hyötyä perehdytyksestä vastaavien toiminnan kehittämiseen. Tutkimustulosten analysointi ja kehittämisraportin laatiminen olivat siten mielenkiintoinen prosessi, koska huomasin omasta vahvuudestani eli järjestelmällisyydestäni olevan todella paljon hyötyä.

Perehdytysohjelman laatiminen opinnäytetyönä palveli hyvin oppimista ja ammatillista osaamista. Perehdytysohjelman luominen oli haastava, mutta antoisa prosessi. Haastavaa perehdytysohjelman luomisessa oli se, että tein haastattelut, tutkimustulosten analysoinnin, alustavat johtopäätökset, kehittämisraportin ja perehdytyskansion oman työni ohessa. Antoisaa oli puolestaan se, että perehdytyskansiota rakentaessani tein paljon yhteistyötä eri henkilöiden kanssa.

Keskustelin usean henkilön kanssa ennen kuin aloitin itse työn perehdytyskansion tarpeesta. Keskusteluissa tuli poikkeuksetta esille, että perehdytyskansio on tarpeellinen ja siitä on hyötyä. Tutkimuksellista osuutta tehdessäni huomasin, kuinka iso merkitys haastattelijan omalla asennoitumisella ja paneutumisella on haastattelujen onnistumiseen. Haastattelut antoivat läpikäymälleni perehdyttämiseen liittyvälle kirjallisuudelle kasvot, koska haastateltavat kertoivat avoimesti perehdyttämisen hyvistä ja kehitettävistä puolista. Hankkiessani materiaalia perehdytyskansioon tutustuin moneen toimipaikkaan. Aito kiinnostukseni toimipaikoissa tehtävästä työstä näkyi siinä, että sain todella hyvän vastaanoton ja minulle kerrottiin hyvin perusteellisesti toimipaikkojen toiminnoista.

Edellä mainitut asiat saivat minun huomaamaan yhteistyön ja kommunikaation konkreettisen merkityksen ihmisten kanssa toimiessa. Toisaalta olen oppinut hyvän perehdytyksen merkityksen sekä perehdytettävän että organisaation kannalta. Olen myös nähnyt laitosorganisaation

eri puolet ja erilaisten tehtävien moninaisuuden. Osaan nyt hahmottaa kokonaisvaltaisesti vankilan eri toimintojen yhteensovittamisen turvallisesti ja toimivasti.

Rikosseuraamuslaitoksen (2011: 14) strategian 2011- 2020 mukaan rikosseuraamusalalle kehitetään alalle tulokoulutusta ja täydennyskoulutusjärjestelmää, joka on eri henkilöstöryhmät huomioiva kokonaisuus ja vastaa alan muuttuvia haasteita. Alalle tulokoulutus yhdessä perehdytysohjelman kanssa nostavat perehdytyksen laatua ja takaavat perehdytyksen monipuolisuuden. Perehdytyskansio on siitä saatujen palautteiden mukaan hyvä apuväline perehdytysprosessissa, koska se sisältää paljon tietoa ja työkaluja perehdyttämiseen. Kehittämisesraportti puolestaan antaa tietoa perehdytyksen tilasta ja näyttää siten suuntaa sille, millaiset asiat kaipaavat vielä parantamista perehdytyksessä.

Lähteet

Avison, D., Lau, F., Myers, M. & Nielsen, P. 1999. Action research. Communications of the ACM vol. 42, No. 1 Viitattu 10.10.2011. <http://citeseerx.ist.psu.edu>

Baskerville, R. L. 1999. Investigating information systems with action research. Communication of the Association for Information Systems volume 2, Article 19. Viitattu 12.7.2011 www.cis.gsu.edu/~rbaskerv/library/

Cirilo, R. & Kleiner, B.H. 2003. How to orient employees into new positions successfully. Management Research News volume 26 number 8. Viitattu 1.7.2011 <http://dx.doi.org/10.1108/01409170310783628>

Finlex. 2001. Työsopimuslaki. Finlex - Ajantasainen lainsäädäntö: 26.1.2001/55. Viitattu 15.7.2011. www.finlex.fi/...>Ajantasainenlainsaadanto>2001

Finlex.2002. työturvallisuuslaki. Finlex - Ajantasainen lainsäädäntö: 23.8.2002/738. Viitattu 15.7.2011. www.finlex.fi/...>Ajantasainenlainsaadanto>2002

Heikkinen, H.L.T., Rovio E. & Syrjälä L. (toim.) 2007. 2.painos. Toiminnasta tietoon: Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Dark

Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit

Kemmis, S. 2010. Educational Action Research: What is to be done? The place of action research. Viitattu 7.7.2011 <http://dx.doi.org/10.1080/09650792.2010.524745>

Kjelin, E & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino

Kuusela, P. 2005. Realistinen toimintatutkimus? Toimintatutkimus, työorganisaatiot ja realismi. Helsinki: Edita Prima

Kyrö, P. 2004. Tutkimusprosessi valintojen polkuna. Saarijärvi: Saarijärven Offset

Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Helsinki: Alfabox

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print

Metsämuuronen, J. (toim.) 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino

Pihlaja, J. 2001. Tutkielmaa tekemään. Vammala: Vammalan kirjapaino

Rautaruukki Oy. 1973. Raajärven Kaivos: Tervetuloa Raajärven kaivokselle. Vaasa: Litokset

Rikosseuraamuslaitos. 2011. Riihimäen vankila. Viitattu 7.8.2011. www.rikosseuraamus.fi/6407htm

Rikosseuraamuslaitos. 2011. Rikosseuraamuslaitoksen strategia 2011- 2020. Viitattu 22.11.2011 www.rikosseuraamus.fi/54002.htm

Rolin, K., Kakkuri-Knuuttila, M. & Henttonen, E. (toim.) 2006. Soveltava yhteiskuntatiede ja filosofia. Helsinki: Hakapaino

Räsänen, M. (toim.) 2007. Coaching ja johtajuus: valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita Prima

Thorpe, S. & Clifford, J. 2003. The coaching handbook: An action kit for trainers and managers. Lontoo & Sterling: Kogan Page Limited

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino

Tuomi, J. & Sarajärvi A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino

Vikka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino

Ylander, S. 2007. Tietoturvallisuuden hallinnan kehittäminen pienessä kuntaorganisaatiossa - toimintatutkimus. Pro - Gradututkielma. Viitattu 13.10.2011
www.uta.fi/sis/tkt/tutkielmat/gradut.html

Julkaisemattomat lähteet

Rinki - Risealan yhteinen intranet-verkko. 2011. Henkilöstö ja koulutus: palvelussuhde ja perehdytys. Viitattu 1.8.2011.

Kuvat

Kuva 1: Perehdytysprosessin kulku Riihimäen vankilassa	17
Kuva 2: Kehittämispöcessin kulku	24

Liite 1 Perehdytysohjelman haastattelukaavake

Mitä hyvää sanottavaa sinulla on perehdyttämisestäsi eli mikä toimi?

Mitä kehitettävää huomasit perehdyttämisessäsi? Esim. oikeudet, velvollisuudet, työvälineet, turvallisuus, järjestyssääntö, yhteistyö ja -verkosto, työsuojelu ja laitoksen esittely

Mitä ideoita sinulla on tulevaan perehdytyskansioon? Mitä asioita toivoisit olevan siinä?